

Тема 1. Методические, организационно-экономические и социальные основы управления производством.

В упрощенном понимании, *менеджмент* (от англ. to manage - управлять) - это умение достигать поставленных задач, используя работу, интеллект и мотивы поведения других людей. *Менеджмент* - украинское соответствие "управление" - функция, вид деятельности, содержание которого составляет руководство подчиненными в границах организации. *Менеджмент* - это также область знаний, которая помогает осуществить эту функцию. В конце концов, *менеджмент* - как производная от "менеджер", это определенная категория людей, социальная прослойка тех, кто реализует, осуществляет на практике работу по управлению.

Фундаментальный Оксфордский словарь английского языка определяет менеджмент как способ, манеру общения с людьми, власть и искусство отношений, особого рода умения и административные привычки, орган управления, административную единицу.

Американские учебники для студентов дают такое определение:

"*Менеджмент* - это процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей".

В 30-тых годах XX столетие эта деятельность окончательно превращается в профессию, область знаний - в самостоятельную дисциплину, а социальная прослойка - во влиятельную общественную силу.

Менеджмент - управление (планирование, регулирование, контроль), руководство, организация производства. Эта также совокупность методов, форм, средств управления производством для достижения поставленных задач или определенной цели (повышение эффективности производства, увеличение прибыли и т.п.).

Современный менеджмент как практическая деятельность связан:

- 1) выдвижением цели и определением средств их достижения;
- 2) анализом и диагностикой;
- 3) выяснением проблем, тенденций, определением задач, из них вытекающих;
- 4) определением факторов, влияющих на принятие решений;
- 5) разработкой альтернативных вариантов действий и выбором определенного варианта;
- 6) разработкой программы действий по переводу ситуаций в более благоприятные.

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта. Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем: управляемой и управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами это взаимоотношения людей.

Таким образом под объектом управления следует понимать отдельную структуру организации, либо организацию в целом, на которую направлено управляющее воздействие.

Субъект управления - орган либо лицо осуществляющее воздействие. В связи с этим одна и та же структура организации может быть и объектом и субъектом управления (кроме Высшего органа государственного управления - Верховной Рады Украины).

организация	Управляющая подсистема	Управленческий аппарат
	Управляемая подсистема	Отделы, цехи
	Управляющая подсистема	Отделы, цехи
	Управляемая подсистема	Подчиненные исполнители (продавцы, рабочие)

Структура управляемой и управляющей подсистем в организации.

Субъект управления следует отличать от субъекта управленческой деятельности. Последний может быть только физическим, живым человеком. Именно через субъектов управленческой деятельности, которыми могут выступать как субъекты, так и объекты управления, реализуются управленческие отношения.

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса, а потому характеризуется всеми присущими ему элементами - предметом труда, средствами труда, самим трудом и его результатом.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация, которая сперва имеет вид данных ("сырая информация") и не может приниматься в не преобразованном виде на практике. Однако, в

результате управленческой деятельности на ее основе создается решение, т.е. исходя из информации, объект управления может предпринимать конкретные действия.

Средствами управленческого труда является все, что может способствовать осуществлению операций с информацией от компьютеров, телефонов, телефаксов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Неорганизованность. неумение грамотно управлять приводит к значительным потерям материальных благ, и наоборот, рациональная организация управления, базирующаяся на последних достижениях современной техники менеджмента, дает возможность успешно достигать поставленные цели, выступает одним из существенных факторов социально-экономического процесса современного общества.

Поэтому необходимость менеджмента заключается в его направленности на эффективное ведение хозяйства в условиях дефицитности ресурсов, постепенное уменьшение регулирования производства административными методами, интенсификацию производства.

Менеджер - управленец, директор/заведующий, администратор, функционер, нанимаемый профессиональный руководитель, который не является собственником фирмы.

Еще кое-что относительно терминологии. Возникает вопрос, английское понятие "менеджмент" и украинское "управление" тождественные, идентичные? И да, и нет. В общем содержании - это термины-аналоги, но существуют определенные отличия в трактовании и применении этих определений. Во-первых, используя понятия "менеджмент", имеют в виду фигуру менеджера - человека, субъекта управления, которое действует в некоторой организации. Часто применяют термин администрирования "administration", которое лучше отображает обезличенную систему управления.

Во-вторых, если употребляют термин "менеджер", имеют в виду профессионального управленца, а не только инженера или экономиста, который занимается управлением. Немецкий язык при определении сути менеджмента предусматривает термин "unternehmens-fuhng" (управление производством), французы тоже употребляют термин administration, public administration, поэтому использование английского понятия "management" не всегда уместно.

Понятие менеджмента часто связанное с понятием бизнеса. Бизнес - это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции, работ или услуг. Управление бизнесом (business management) - это управления коммерческими, хозяйственными организациями.

Термин "менеджмент" применяется к любым типам организаций, кроме государственных органов любого уровня, здесь употребляют срок "public administration" - государственное управление.

Бизнесмен и менеджер - понятие не тождественные. Субъект в бизнесе называется бизнесменом (businessman) или коммерсантом. На начальной стадии своего развития бизнес выступал в виде простого товарообмена (натуральный обмен). По мере эволюции экономических структур общества бизнес превращается в сложную, разветвленную деятельность, в которой принимают участие промышленные предприятия, составы, магазины, биржи. Активными субъектами этой деятельности выступают предприниматели, менеджеры, брокеры и др. Их объединяют сроком "бизнесмены". Постепенно к бизнесу начали относить любую человеческую деятельность, которая приносит доход.

Бизнесмен - это тот, кто "делает деньги", собственник капитала, который находится в оборота и дает доход. Ним может быть деловой человек, у которого нет подчиненных, или собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но есть держателем ее акций, или членом правления.

Менеджер обязательно занимает постоянную должность и в его подчинении находятся люди, а собственник - субъект собственности, держатель и распорядитель объектов собственности (отдельное лицо, коллектив, ассоциация, государство).

Важным компонентом бизнеса есть капитал, то есть деньги, материальные ценности или активы конкретного лица, которые вложенные в дело. Собственник капитала дает жизнь бизнеса, вдохновляет его, наполняет содержанием.

При этом он заинтересован в стабильном и относительно высокой прибыли.

Наиболее распространенная разновидность бизнеса - предпринимательство.

Предпринимательство (entrepreneurship) - хозяйственная деятельность предпринимателя, особый, творческий тип хозяйствования (экономического поведения), которому присущее новаторство, поиск эффективных способов использования ресурсов, активность и стремление к новым перспективам, возможностей, творческое отношение к риску.

Уместным будет и такое определение: "Предпринимательство - это определенная система функционирования предприятия, основу которой составляют демократические формы его

экономической деятельности, обеспечение для него права инициативы в выборе сфер, форм и методов хозяйствования, экономического, организационного, технического и технологического творчества и новаторства."

Предприниматель - человек, который осуществляет бизнес, начинает новое дело, реализует определенные внедрения, вкладывает собственные средства в развитие предприятия и решается на риск, одолевает противодействие внешней среды, словом, двигает общество в направлении постоянного усовершенствования.

В соответствии с современным трактованием, предприниматель рассматривается как хозяйствующий субъект, способный начать и внедрять у жизни любое выгодное дело; человек, который ищет и реализует раньше неизвестные, новые возможности развития рынка в виде новых товаров, услуг, технологий, новаторских идей, сфер вкладывания капитала и т.п..

Предприниматель выполняет полезную для общества функцию - постоянно изучает и анализирует общественные потребности и стремится их удовлетворить.

Стихией бизнеса есть конкуренция. В условиях конкуренции бизнесмен постоянно стремится уменьшение затрат на производство и усовершенствование качества продукции.

В последнее время широкого распространения в менеджменте приобрело такое понятие как "предпринимательская структура", то есть состав субъектов рыночного отношения, к которым зачисляются лишь те организационно-хозяйственные единицы, чья цель состоит в получении прибыли как конечного результата деятельности.

Фирма - любая организационно-хозяйственная единица, которая осуществляет предпринимательскую деятельность в области промышленности, торговли, строительства, транспорта, сервиса, бытового обслуживания, индустрии отдыха, предоставлении услуг или квалифицированных советов, выполнении работ, любой ли другой сфере деятельности, которая стремится достичь коммерческих целей и пользуется правами юридического лица. В менеджменте для определения фирмы используется термин "организация" (хотя эти два термина существенно отличаются между собой, но так сложилось исторически и воспринимается научными работниками и практиками безапелляционно).

Каждая фирма, как организационно-хозяйственная единица, имеет в своем составе одно или несколько предприятий, которые специализируются на конкретных видах деятельности (в производстве товаров и услуг), и функциональные подразделения, которые осуществляют управленческую деятельность.

Под *предприятием* понимают производственно-хозяйственную единицу, которая есть совокупностью материальных и человеческих ресурсов, определенным образом организованную для достижения конкретно поставленных задач.

Основные законы и закономерности менеджмента.

Основные законы хозяйственного управления:

- закон специализации управления;
- закон интеграции управления;
- закон оптимального (необходимого) сочетания централизации и децентрализации управления;
- закон демократизации управления;
- закон экономии времени в управлении.

Управление общественным производством учитывает действие экономических законов и законы кибернетики, свойственные процессам управления в динамических системах любой природы и сложности.

Закономерности менеджмента:

- единство систем управления организацией (управляющей и управляемой);
- пропорциональность производства и управления;
- правильное сочетание централизации и децентрализации управления.

Виды и функции менеджмента.

Основные виды менеджмента свойственные современным организациям:

- организационное управление;
- управление производством;
- управление материально-техническим снабжением и сбытом готовой продукции;
- управление инновациями;
- управление кадрами;
- финансовое управление;
- управление эккаутином.

Содержание управления раскрывается в функциях управления.

Функции управления - это виды трудовой деятельности, посредством которых субъект управления воздействует на объект управления. Функции (от лат. - выполнение, деятельность, обязанность).

Управленческая функция - специальная часть управленческой деятельности, которая отличается целенаправленностью, объективностью, единством и однородностью содержания, обоснованностью и однотипностью методов выполнения.

Для того, чтобы считаться функцией, т.е. самостоятельным видом управленческой деятельности, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный процесс ее осуществления и определенную организационную структуру в рамках которой осуществляется организационное обособление.

Содержание функции - отвечает на вопрос: какие действия осуществляются в рамках данной функции?

Процесс реализации функции - отвечает на вопрос: какова логическая последовательность осуществляемых действий, что за чем должно следовать, чтобы все выполнить?

Структура функции - отвечает на вопрос: каким образом формально между собой связаны действия, составляющие данную функцию?

Понятие функция в системе управления многообразна. Можно выделить функции органов управления и функции отдельных работников управления.

В современной теории управления выделяют 2 подхода классификаций управления:

1) основан на выделении общих, универсальных функций управления. Общие - функции типичные для любого управленческого процесса, который выполняется всеми органами управления предприятий всех форм собственности и видов деятельности. К *общим функциям управления* относят:

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

2) базируется на критерии особенностей объекта управления, т.е. это частные или специфические функции управления. Они отличаются многообразием и формируются в результате разделения труда между подразделениями аппарата управления и должностными лицами. Их количество и разновидности обусловлены глубиной разделения труда. Один и тот же процесс управления можно представить как совокупность общих или конкретных функций управления. Каждую общую функцию через совокупность частных функций управления. Например, общая функция планирования состоит из планирования товарооборота, прибыли, издержек, показателей по труду и т.д.

Характеристика общих функций управления.

Планирование - это основная форма целенаправленного воздействия на объект управления. Она является исходной для всего процесса управления. Планирование предусматривает выработку и постановку целей и задач с отражением их в плановых заданиях.

Организация как функция управления - это вид деятельности управленческого персонала, направленный на обеспечение нормального функционирования предприятия.

Она предполагает создание такой структуры предприятия, которая дает возможность эффективной и совместной работы персонала для достижения общих целей. Организация предусматривает установление взаимосвязей и взаимоотношений между всеми элементами объекта управления. Определение порядка и условий их функционирования.

Функция организация тесно связана с функцией *планирования*, т.к. является необходимым шагом в реализации планов. Задачи, определенные планом становятся ориентирами организационного процесса на фирме.

Этот процесс включает следующие стадии работы:

1. Определение задач предприятия, исходя из цели.
2. Определение видов работ, которые следует выполнять, чтобы решить задачи.
3. Оценку имеющихся человеческих ресурсов.
4. Группировку функций, видов работ и человеческих ресурсов в организационные структуры - департаментализация.
5. Выявление и оценка степени ответственности и характера полномочий управленческого персонала различных уровней.
6. Выявление специфических видов деятельности в рамках каждого департамента и разделение труда.
7. Оформление и утверждение регулирующих документов.

Мотивация - процесс создания условий, оказывающих воздействие человека и позволяющих направить его в нужную сторону, заинтересовать в активной и добросовестной работе. Такие условия - это мотивы, которые бывают:

- материальные;
- нематериальные.

В основе мотивов лежат потребности человека, без чего он ощущает состояние дискомфорта, внутренней и внешней неразрывности и стремление их удовлетворить.

Контроль как функция управления - это форма проявления целенаправленного воздействия на коллективы людей с целью систематического наблюдения за их деятельностью и ее результатами. Задача контроля - выявить фактическое состояние дел, сопоставить с требуемым и выработать необходимые корректировочные мероприятия. Главные инструменты выполнения этой функции - наблюдение, учет и анализ, проверка всех сторон деятельности. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, т.к. по его данным проводится корректировка ранее принятых решений. Эффективно поставленный контроль должен иметь стратегическую направленность, ориентироваться на результаты, быть современным и достаточно простым. Процесс контроля состоит:

1) из установки стандартов; 2) измерение и оценка фактически достигнутых результатов; 3) проведение корректировок в том случае, если результата отличается от стандарта.

Координирование - иногда выделяется как самостоятельная функция управления. Координация в управлении осуществляется путем налаживания взаимодействия различных подразделений, согласование действий исполнителей, маневрирование ресурсами координация осуществляется в основном руководителями высшего и среднего звена управления. Основой успешной координации является управленческая информация и все службы, связанные с ее получением и обработкой. С целью координации используются различные управленческие документы: отчеты, совещания, собрания, современные средства коммуникации.

Частью *координирования* является регулирование. *Регулирование* - вид управленческой деятельности, направленный на поддержание требуемого соответствия между различными элементами системы. На ликвидацию возможных отклонений от плановых заданий, графиков и норм выработки. Регулирование обеспечивает выработку решений по преодолению негативных явлений практики управления и причин их возникновения.

Методы управленческой деятельности и принципы их реализации.

Функции менеджмента реализуются с помощью определенных методов:

- организационных;
- административных;
- экономических;
- социально-психологических.

С помощью организационных методов создаются необходимые условия функционирования организации. При их посредстве организация проектируется, учреждается, ориентируется во времени и пространстве; ее деятельность нормируется, регламентируется и обеспечивается необходимыми инструкциями, фиксирующими расстановку персонала, его права, обязанности, специфику поведения в различных ситуациях.

Административные методы или методы властной мотивации ориентированы либо на прямое принуждение людей к определенному поведению в интересах организации, либо на создание возможности такого принуждения.

Экономические методы в отличие от административных предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления. Непосредственным исполнителям устанавливаются только цели, ограничения и общая линия поведения, в рамках которых они сами ищут оптимальные способы решения проблем. Своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается различного рода денежными выплатами, которые в отличие от предыдущего случая являются не просто заслуженными, а заработанными.

Социально-психологические методы предполагают два направления воздействия на поведение работника и повышение его трудовой активности.

С одной стороны они нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений между членами, изменение роли руководителя (последний из «диктатора» превращается в «отца семейства»), а с другой стороны – на раскрытие личных способностей каждого работника, помощи в его совершенствовании, что в конечном

итоге ведет к максимальной самореализации человека в своей повседневной деятельности, а следовательно – к повышению ее эффективности.

Методы управления реализуются в соответствии с определенными принципами.

Принципы управления - правила, нормы управленческой деятельности. Они являются одним из элементов системы управления и потому, как и вся система, являются динамичной категорией. Они развиваются, как обобщение эффективной практики управления в конкретных условиях. Существует непосредственная взаимосвязь между целями управления и принципами управления, т.к. принципы управления являются одним из средств достижения цели. В современных принципах управления главное внимание уделяется социальному аспекту управления в связи с возрастанием роли человеческого фактора. Концепция принципов управления исходит из того, что менеджмент направлен на человека. На то, чтобы сделать людей способными к совместным действиям, сделать их усилия более эффективными. Менеджмент неотделим от культуры, основан на честности и доверии к людям. Этика в бизнесе объявляется "золотым правилом" менеджмента. Принципы управления указаны в законе Украины "О предприятиях в Украине".

Принципы менеджмента:

1. Принцип государственной законности системы менеджмента фирмы.
2. Принцип внутренне правовой регламентации создания, функционирования и развития фирмы.
3. Принцип единства теории и практики управления.
4. Принцип найма руководителя.
5. Принцип унификации документов системы управления.
6. Принцип специализации процессов управления.
7. Принцип органической целостности субъекта и объекта управления.
8. Принцип много вариантности управленческих решений.
9. Принцип устойчивости по отношению к внешней среде.
10. Принцип мобильности процесса управления.
11. Принцип автоматизации управления.
12. Принцип развития системы менеджмента.

Что такое организация

Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией:

1. Наличие по крайней мере *двух* людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие по крайней мере одной *цели* (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые *намеренно* работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

ОРГАНИЗАЦИЯ – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Формальные и неформальные организации. Приведенное выше определение справедливо для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно.

Общие характеристики организаций

1. Преобразование ресурсов (человеческие ресурсы, капитал, материалы, технология, информация).
2. Зависимость от внешней среды.
3. Горизонтальное разделение труда (разделение всей работы на составляющие компоненты).
4. Подразделения (сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добиваются специфических конкретных целей). Такие подразделения часто называются отделами или службами и т.д.
5. Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организациях разделена на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Вертикальное разделение труда - отделение работы по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.
6. Уровни управления.

Виды организаций.

В зависимости от статуса организации делятся на:

- первичные организации - созданы и существуют независимо от воли объединяемых людей, члены организации подчиняются ее требованиям, действуют в соответствии с установленными правилами, признают приоритетность интересов организации над своими (ВУЗ)

- вторичные - создаются членами организации и наделяют их определенными правами и ресурсами.

Они существуют в двух формах:

- корпоративной;

- ассоциативной.

В корпоративной организации ее члены жертвуют своим суверенитетом. Такая организация согласовывает индивидуальные цели и формирует общую цель (АО, ООО). Ассоциативная организация создается для повседневной координации деятельности членов организации без потери ими суверенитета. Это обеспечивает преобладание интересов членов организации над интересами организации.

Организации делятся на *официальные и неофициальные*.

- официальные (формальные) создаются для решения конкретных производственных, коммерческих и др. задач, являются юридически узаконенными, существуют в определенном правовом пространстве и их деятельность регулируется соответствующими законодательными актами. Формальная организация может быть *простой* или *сложной*. Она имеет стабильную структуру, иерархию и строго определенные роли для каждого члена организации. Формальная организация создается по воле руководства или владельцев имущества. В такой организации существуют два типа отношений между ее членами - официальные и неофициальные, которые создаются стихийно и существуют как совокупность юридически незафиксированных, неслужебных контактов между людьми. Такая организация создается на основе общих интересов. У нее могут быть или не быть единые цели, но важные результаты достигаются за счет взаимодействия объединенных людей.

В зависимости от характера цели организации делятся на :

- коммерческие;

- некоммерческие

Деятельность некоммерческих предприятий не связана в отличие от коммерческих с получением прибыли и распределением ее среди участников организации. Такие организации создаются для достижения социальных, культурных, научных, образовательных и других целей, связанных с удовлетворением общественных потребностей. Некоммерческие организации с момента их государственной регистрации являются юридическим лицом, имеют в собственности или оперативном управлении обособленное имущество. Некоммерческие организации существуют в нескольких формах:

- 1) общественные объединения или клубы
- 2) фонды - преследуют социальные и культурные цели, имеют попечительский совет
- 3) некоммерческое партнерство - создается для помощи участников организации
- 4) союзы или ассоциации - с целью координации деятельности и защиты интересов коммерческих и некоммерческих структур

Общие факторы в работе руководителя

Менеджеры - это люди, ответственные за получение результатов конкретных усилий других людей, работающих как индивидуально, так и объединенных у группы или организации.

РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ Роль – набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности. Служебное поведение менеджера определяют должности, которую они занимают в качестве руководителей определенных подразделений. Отдельная личность может влиять на *характер* исполнения роли, но не на ее *содержание*.

Десять управленческих ролей:

- 1) *Межличностные роли*:
 - а) главный руководитель;
 - б) лидер;
 - в) связующее звено.
- 2) *Информационные роли*:
 - а) получатель информации;
 - б) распространитель информации;
 - в) представитель.
- 3) *Роли, связанные с принятием решений*:
 - а) предприниматель;
 - б) ликвидатор нарушений;
 - в) распределитель ресурсов;
 - г) ведущий переговоры.

Эти десять ролей берут на себя руководители в разные периоды и в зависимости от ранга. Они классифицируются в рамках трех категорий: *Межличностные, информационные и роли, которые связанные с принятием решений*. Роли взаимозависимые и взаимодействуют для создания единого целого.

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимоотношений с людьми. Межличностные роли могут сделать руководителя объектом накопления информации, которая дает возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, согласование конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от лица организации.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ. Существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации *функций*, которые должен выполнять *всякий* руководитель.

УПРАВЛЕНИЕ- это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ. Хотя все управленцы имеют определенное место и выполняют определенные функции, это не свидетельствует о том, что все они занимаются выполнением одинаковой работы. Управленческая работа тоже распределяется. Одна из форм такого распределения имеет горизонтальный характер: размещение конкретных руководителей по отдельным подразделам (финансовый отдел, производственный отдел, служба маркетинга и т.п.).

Каждая организация имеет свое определенное количество уровней.

И вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей распределяют на три категории с точки зрения выполнения функций. Названия этих уровней: технический, административный и уровень социальных структур (институционный).

Лица, которые действуют на техническом уровне (англ. - lower management - низшие уровни управления: руководители подразделов, бригад, мастера и прочие аналогичные им по рангу управленческие кадры) занимаются текущими операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или предоставлении услуг.

Руководители на административном уровне (англ. - middle management - среднее звено управления: руководители управлений и самостоятельных отделов) занимаются управлением и координацией внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия разных подразделений организации.

Руководители на институционном уровне (англ. - top management - высшее руководящее звено: генеральный директор и прочие члены правления) занимаются в основном подготовкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием задач, адаптацией организации к разным изменениям, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует и функционирует данная организация.

Руководители низового звена - младшие начальники - это организационный уровень, который находится непосредственно над рабочими и другими работниками (не управленцами), осуществляют контроль за выполнением производственных задач и обеспечивают информацией руководителей высших звеньев. Они ответственны за использования выделенных им ресурсов, сырья и оснащения.

Руководители среднего звена координируют и контролируют работу младших начальников. Они определяют проблемы, начинают обсуждения, рекомендуют действия, разрабатывают творческие предложения, готовят информацию для решений, которые принимаются руководителями высшего звена и передают эти решения в технологически удобной форме как конкретные задачи низовым линейным руководителям.

Руководители высшего звена - как правило, одних или несколько человек - ответственные за принятия важнейших решений для организации в целом. Работа высшего руководителя не имеет четкого завершения.



Рис.1 Уровни управления

Возникновение и развитие менеджмента

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 году. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Понимание того, что организацией можно управлять систематизировано, чтобы более эффективно достигать ее целей не возникло в один момент. Концепция эта развивалась в течение длительного периода времени, начиная с середины XIX века до 20 – х годов XX века. Развитие управления как научной дисциплины не представляло собою серию последовательных шагов вперед. Скорее это были несколько подходов, которые часто совпадали. Объекты управления – это и техника, и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология, антропология. По мере того, как развивались эти области знаний, исследователи в области управления, теоретики и практики, узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению.

К сегодняшнему времени известны четыре важнейших подхода к управлению, как науки:

- 1) **подход из позиций выделения разных школ в управлении** включает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления или количественных методов.

Научное управление (1885-1920) наиболее тесно связано с работами Ф.У.Тейлора, Френка и Лили Гилбрет и Генри Гранта. Эти создатели **школы научного управления** полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определения ее основных компонентов. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Научное управление выступало также в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы.

Классическая, или административная школа в управлении (1920-1950.) Возникновение этой школы связывают с именем Анри Файоля, которого иногда называют отцом менеджмента. Приверженцами этой школы были Линдалл Уорвик, Джеймс Д.Муни, А.К.Рейли. целью классической школы было создание *универсальных принципов* управления. Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций. Ниже изложены 14 принципов управления Анри Файоля, многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как Файоль впервые их сформулировал.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ АНРИ ФАЙОЛЯ:

1. **Разделение труда.** Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.
2. **Полномочия и ответственность.** Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия – там возникает ответственность.
3. **Дисциплина.** Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.
4. **Единоначалие.** Работник должен получать приказания только от одного непосредственного начальника.
5. **Единство направления.** Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
6. **Подчиненность личных интересов общим.** Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7. **Вознаграждение персонала.** Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.
8. **Централизация.** Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако существующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.
9. **Скалярная цепь.** Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, - вниз, до руководителя низового звена.
10. **Порядок.** Место для всех и все на своем месте.
11. **Справедливость.** Справедливость – это сочетание доброты и правосудия.
12. **Стабильность рабочего места для персонала.** Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за свое место, безусловно предпочтительней чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.
13. **Инициатива.** Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.
14. **Корпоративный дух.** Союз – это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Школа человеческих отношений (1930-1950) Поведенческие науки (1950- по настоящее время).

Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организаций. Поскольку оно возникло в ответ на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется *неоклассической школой*. Представителями этой школы были Мери Паркер Фоллетт, Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу. Исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Развитие поведенческих наук. Среди наиболее крупных фигур более позднего поведенческого-бихевиористского – направления можно выделить Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора, Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни. Школа поведенческих наук сосредоточилась прежде всего на налаживании межличностных отношений. Этот подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. Основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее трудовых ресурсов.

Наука управления или количественный подход (1950-по настоящее время) Ключевой характеристикой *науки управления* является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями.

2) ***процессный подход (с1920-по настоящее время)***, который рассматривает управление, как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций (планирования, организации, мотивации и контроля);

3) ***системный подход (с 1950 – по настоящее время)***, который предусматривает организации, как совокупности взаимосвязанных элементов: людей, структуры, задач и технологии, которые ориентированные на достижение определенной цели в условиях постоянно изменяющейся внешней среды;

Система - это некоторая целостность, которая состоит из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Все организации являются системами. Поскольку люди являются компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с техникой, которая используется для выполнения работы, они носят название - социотехнические системы.

Существует два основных типа систем: открытые и закрытые.

Закрытая система имеет определенные фиксированные границы, а ее действия относительно независимы от окружающей среды (например, часы).

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы - это объекты обмена с ней. *Все организации являются открытыми системами* и имеют способность приспосабливаться к изменениям в внешней среде для дальнейшего функционирования:



Рис. 2. Организация – открытая система

Большие составные части системы, как правило, сами являются системами и имеют название подсистем.

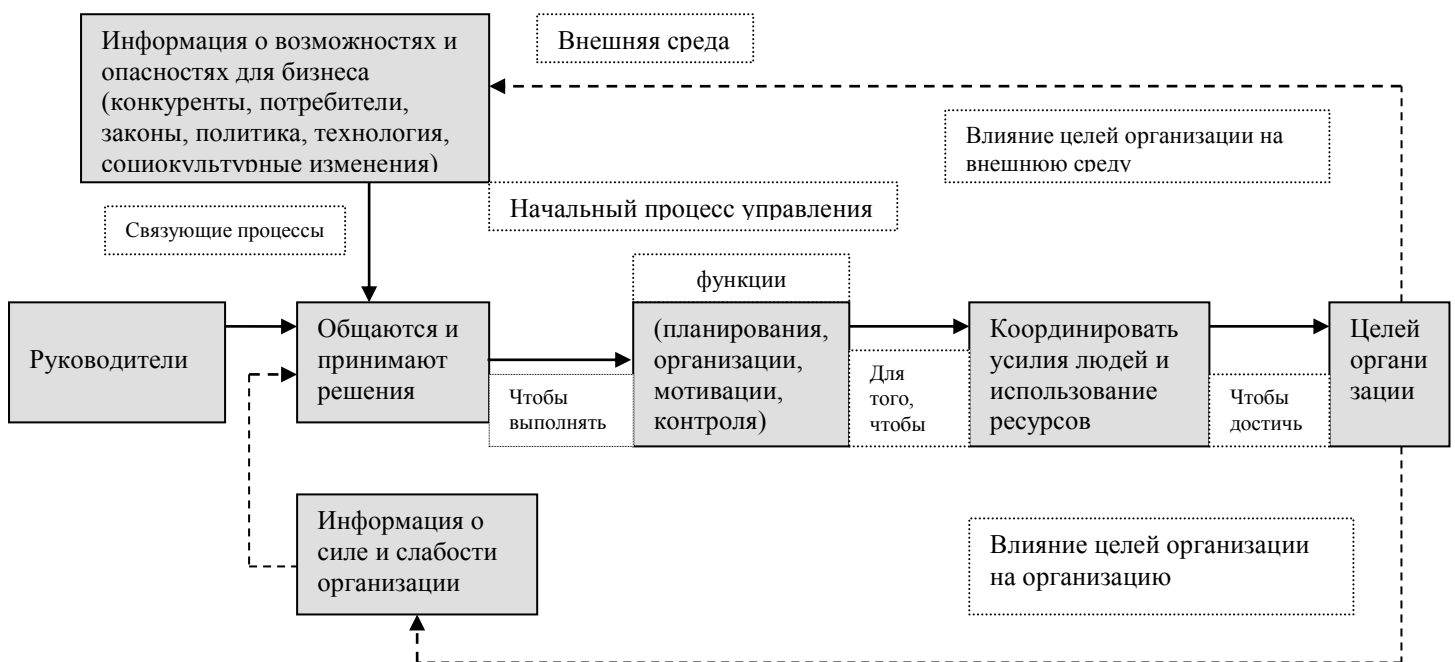


Рис. 3 Процесс управления организацией с точки зрения открытой системы.

Одной из наиболее популярных в 80-е годы концепций системного подхода является теория "7-С", разработанная двумя парами исследователей, работавших с консультационной фирмой "Мак-Кинзи". Первую пару составили Томас Питерс и Роберт Уотерман - авторы книги "В поисках эффективного управления" и вторую пару - Ричард Паскаль и Энтони Атос - авторы книги "Искусство японского управления: пособие для американских управляющих".

Ее авторы считают, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на "с", эта концепция получила название "7-С".

В соответствии с этой концепцией ключевыми составляющими являются:

1. Стратегия - планы и направления действия, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей.
2. Структура - внутренняя композиция организации, отражающая деление организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними.
3. Системы технологии - процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации.
4. Штат - важные группы кадров, существующие в организации, охарактеризованные по возрасту, по полу, образованию и т.п.
5. Стилль - способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура.
6. Квалификация - отличительные возможности ключевых людей в организации.
7. Разделенные ценности - смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

В соответствии с данной концепцией, только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи компонент.

4) *ситуационный подход (с 1960 – по настоящее время)*, предусматривает, что пригодность разных методов управления определяется ситуацией. Наиболее эффективным методом в конкретной ситуации есть тот, что наиболее ей отвечает.

Ситуационный подход (в оригинале contingency approach) - вероятностный, зависимый от случайностей, обстоятельств, которые сложились, от ситуации.

Центральным моментом этого подхода есть ситуация, то есть определенный набор обстоятельств, которые влияют на организацию в данное конкретное время. Он старается интегрировать разнообразные частичные подходы и подчеркивает взаимосвязь между управленческими функциями, не рассматривая их в отдельности.

Ситуационный подход стремится связать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для эффективного достижения задач организации. Он концентрируется на ситуационных расхождениях между организациями и внутри них, старается определить значимость переменных ситуации и их влияние на эффективность организации (удельный вес и потенциальное влияние от изменения значения определенных составных).

Методология данного подхода состоит из четырех этапов:

- а) руководитель должен владеть эффективными средствами профессионального управления. Это предусматривает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля, количественных методов принятия решений;
- б) руководитель должен предусматривать возможные последствия - как благоприятные, так и отрицательные - от применения данной методики или концепции;
- в) руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определить, какие факторы важнейшие в данной ситуации и которая возможный эффект вызовет изменение одной или нескольких переменных;
- г) руководитель должен связать конкретные приемы, которые вызовут минимальный отрицательный эффект и скрывают в себе меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, обеспечивая достижения задач организации наиболее эффективным путем в обстоятельствах, которые сложились.

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Это не означает, что внутренние переменные полностью контролируются руководством.

Основные внутренние переменные, которые требуют внимания руководства, это *цели, структура, задачи, технология и люди*.

ЦЕЛИ

Любая система управления - прежде всего целенаправленная система, имеющая иерархическое строение и организованная для достижения целей организации, которые принято называть целями функционирования.

Цели выражают результат, к которому призваны стремиться работники, объединившиеся в организацию, для совместного труда, или то состояние, к которому они намерены прийти в результате совместной деятельности.

Цели следует рассматривать в качестве ориентиров, в соответствии с которыми функционирует организация. Правильно выбранные ориентиры предопределяют успех организации, и, наоборот, ошибки на этом пути могут поставить под угрозу ее существование.

В системе управления организацией цели выполняют ряд важных функций;

- цели отражают философию организации, концепцию ее деятельности и развития.
- цели уменьшают неопределенность текущей деятельности как организации, так и отдельного человека, становясь для них ориентирами в окружающем мире, помогают приспособиться к нему, сконцентрироваться на достижении желаемых результатов, каким-то образом ограничивать себя, противостоять сиюминутным порывам и желаниям, регулировать собственные поступки и поведение в целом.
- цели составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на их реализацию, а также материального и морального поощрения сотрудников организации, которые при этом в наибольшей степени отличились.
- цели, особенно великие, независимо от того, реальны они, или мнимы, иллюзорны, сплачивают вокруг себя энтузиастов, побуждают брать на себя добровольно нелегкие обязанности и прилагать все возможные усилия для их выполнения.
- официально провозглашенные цели служат оправданием в глазах общественности необходимости и законности существования данной организации, особенно если ее деятельность вызывает неблагоприятные последствия.

Успешная реализация перечисленных и иных функций возможна при условии, когда цели организации отвечают определенной совокупности требований, предъявляемых к ним:

- Цели должны быть конкретными, предоставляемыми по возможности не только качественно, но и в количественных показателях.
- Цели должны быть реальными, достижимыми в данных условиях, иначе здравомыслящие люди не станут попусту тратить время на их достижение.
- Цели должны быть гибкими, способными к трансформации и корректировке в соответствии со стремительно меняющимися условиями деятельности организации.
- Поскольку цели обычно достигаются в результате совместной деятельности людей, они должны быть этими людьми признаваемы в качестве своих личных целей, условием чего является известность, понятность, близость большинству членов организации.
- Цели должны быть проверяемыми, что связано с необходимостью оценивать степень их достижения и соответствующим образом стимулировать людей.
- Цели должны быть совместимыми друг с другом во временном и пространственном отношении, не ориентировать членов организации на действия, противоречащие друг другу.

Система целей организации.

Соблюдение перечисленных требований по существу задает целям организации системный характер, предполагающий их определенную классификацию.

1. По *степени важности* для организации цели разделяются на стратегические и тактические.
2. Исходя из периода времени, необходимого для их реализации, цели разделяются на долгосрочные (свыше пяти лет), среднесрочные (от года до пяти лет) и краткосрочные (до одного года).

3. По содержанию цели делятся на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные.

4. По форме выражения цели характеризуются количественными показателями и описываются качественно.

5. По уровню, к которому они относятся, цели делятся на общие и специфические.

Процесс установления целей в зависимости от особенностей организации может происходить как централизованно, так и децентрализованно. В первом случае обеспечивается единая ориентация всех целей в рамках организации, но для низших уровней управления они окажутся навязанными, а поэтому может возникнуть сопротивление исполнителей в деле их реализации. Во втором случае эти проблемы снимаются, но возникают сложности, связанные с координацией целей, направлением их в единое русло. Децентрализованное установление целей может осуществляться двояко: сверху вниз, как конкретизация на низших уровнях управления целей, сформированных на верхних; и снизу вверх, как обобщение верхними уровнями всей палитры целей, выбранных нижестоящими. Но в любом случае все эти палитры направляются и контролируются высшим руководством организации.

Постоянные изменения во внешней и внутренней среде организации приводят к тому, что цели приходится соответствующим образом корректировать или пересматривать.

В результате в организации складывается определенная система целей, а также механизм ее постоянного обновления. В рамках этой системы цели обычно находятся в определенных отношениях друг к другу.

Цели можно постоянно ранжировать по таким основаниям, как вклад в реализацию миссии организации; по возможности их достижения в заданный срок в условиях ограниченности ресурсов; по величине выгоды, которая получена в процессе их реализации; по числу попутно решаемых проблем, или наоборот - возникающих неблагоприятных последствий.

Ранжируются цели путем перемножения определяемых на основе экспертных оценок самостоятельных рангов каждой из них и их вклада в процентах или в долях единицы в итоговый результат, а затем расположения в порядке убывания полученных баллов.

На основе целей организация формулирует задачи, которые должны быть решены в процессе их достижения. Задачи более конкретны и обладают не только качественными, но и количественными, пространственными и временными характеристиками.

Эффективность достижения целей.

Достижение любых целей требует определенной деятельности сотрудников организации, то есть совокупности поступков, активного поведения. Деятельность характеризуется такими чертами как пространственно-временная определенность, стихийность или планомерность, самостоятельность или подчиненность и т.п.

Если деятельность полностью или частично приводит к достижению поставленных целей, она считается эффективной. Приблизительно эффективность может быть определена еще до начала самой деятельности как *потенциальная эффективность*; *реальная* же зависит от степени достижения самих целей, т.е. от полученных на практике результатов.

От эффективности деятельности необходимо отличать ее *выгодность и экономичность*. Первая заключается в получении определенного положительного результата, например, прибыли; вторая показывает цену, которую за этот результат пришлось заплатить, соотнося его с величиной затрат. Чем в большей степени результат превышает затраты, тем экономичнее деятельность.

Изменение в более благоприятную сторону соотношения между полученными результатами и связанными с ними затратами, называется *экономизацией деятельности*. На практике она возможна далеко не всегда, и нередко имеет место ее стабилизация и даже обратный процесс. Сама экономизация достигается несколькими способами: снижением затрат при тех же результатах; увеличением результата при сокращении затрат (самый благоприятный вариант); уменьшением результата при еще большем уменьшении затрат.

Таким образом, экономизация деятельности далеко не всегда связана с увеличением ее выгоды, поскольку абсолютный результат может даже сокращаться, поэтому критерий выгоды может приниматься во внимание только при оценке достижения данной цели вне связи с другими.

Эффективная экономическая деятельность характеризуется такими признаками как высокая результативность, простота и рациональность технологии и организации, точность, надежность всех элементов (оборудования, материалов, работников), высокое качество процессов и их результата, соответствие целям организации, предприимчивость, высокая активность, усердие, трудолюбие, настойчивость участников.

Подходы к обеспечению требуемой эффективности деятельности.

1. Заблаговременное создание для нее необходимых условий в виде предпочтительных позиций в тех или иных областях, предотвращения влияния неблагоприятных обстоятельств как в настоящее время, так и в будущем, особенно тех, воздействие которых может быть необратимым.
2. Осуществление деятельности должно быть своевременным, что требует выбора наиболее удачного момента для ее начала, оптимальной последовательности отдельных этапов, предотвращения неоправданных перерывов и потерь времени.
3. Эффективная деятельность невозможна без свободы маневра, которая предотвращает возможность попадания в тупиковую ситуацию. Если такая свобода отсутствует, то во избежание неприятностей иногда приходится выжидать, что может привести к потере выгодного момента для начала действия. Свобода маневра для организации обеспечивается постоянной готовностью к ним, поиском резервов, созданием условий для полного использования представляющихся возможностей.
4. В современных условиях все больше ограничивается некогда широко применявшийся способ повышения эффективности деятельности как индивидуальная специализация в рамках которой работник мог совершенствовать свое мастерство лишь до определенного предела. Поэтому сегодня она дополняется расширением круга трудовых функций, которые каждый выполняет на своем рабочем месте, овладением людьми новыми смежными и самостоятельными профессиями.
5. Значительное повышение эффективности достижения целей организации достигается в том случае, когда члены отождествляют эти цели с собственными как с профессиональной, так и моральной точки зрения, что возможно лишь на высокой ступени зрелости каждого в отдельности и коллектива в целом. Достижение такой ступени делает возможным развитие так называемого управления по целям, получающего сегодня на Западе все более широкое распространение.

СТРУКТУРА

Эффективное функционирование организации и ее подразделений невозможно без постоянной их координации, которая входит в задачу системы управления - совокупности форм с помощью которых на практике реализуется процесс управления.

Структура организации – это логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Сосредоточим внимание на двух основных концепциях, имеющих отношение к структуре: специализированное разделение труда и сфера контроля.

Специализированное разделение труда. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работ между людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление работы за *специалистами*, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

Объем управления. *Преднамеренное* вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то сфера контроля *широкая*, которая дает в результате *плоскую* структуру управления. Если сфера контроля *узкая*, т.е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о *многоуровневой* структуре управления. В целом большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой.

Организационная структура - это одновременно способ и форма объединения людей для осуществления общих для них производственных и управленческих целей. Исходя из этого, в менеджменте различают производственные структуры фирм и структуры систем управления этими фирмами.

Структура при помощи определенной совокупности отношений и связей внутри коллектива фирмы обеспечивает „сцепление" всех составных ее частей, устойчивое существование и стабильное функционирование.

Организационная структура любой фирмы состоит из трех частей или элементов:

исполнители (подразделения, люди);

функции исполнителей;

управленческие организационные отношения между исполнителями, обеспечивающие согласованность и целенаправленность их совместного функционирования. Организационная структура фирм документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления, должностных инструкциях отдельных исполнителей.

Важнейшие характеристики организационных структур:

количество звеньев;

иерархичность: число ступеней или уровней;

характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

Критерии оценки рациональности организационных структур:

соответствие объема выполняемых управленческих работ числу их исполнителей;

и сосредоточение на каждой ступени управления (звене) объективно необходимых функций и прав для их реализации;

отсутствие параллелизма и дублирования функций;

оптимальное сочетание централизации и децентрализации исполнителей, функций, прав;

соблюдение норм управляемости, т. е. числа исполнителей, выходящих на одного координатора их деятельности;

степень надежности, оперативности, гибкости, адаптивности, экономичности, эффективности производства и управления, самостоятельности и ответственности исполнителей за результаты дела.

ЗАДАЧИ. Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее установленные сроки.

Характеристики задач. Задачи организации традиционно делятся на три категории: это работа с *людьми*, *предметами* (машинами, сырьем, инструментами), *информацией*.

ТЕХНОЛОГИЯ

Технология – средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты или услуги.

Технология – сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Классификация технологий.

1. *Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство*, где одновременно изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям или является опытным образцом.
2. *Массовое или крупносерийное производство* применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки.
3. *Непрерывное производство* использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. (переработка нефти, металлургия, работа электростанций).

ЛЮДИ. Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению:

- поведение отдельных людей,

- поведение людей в группах,

- характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Как ведет себя человек в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды.

Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности.

- *Умственные и физические способности;*

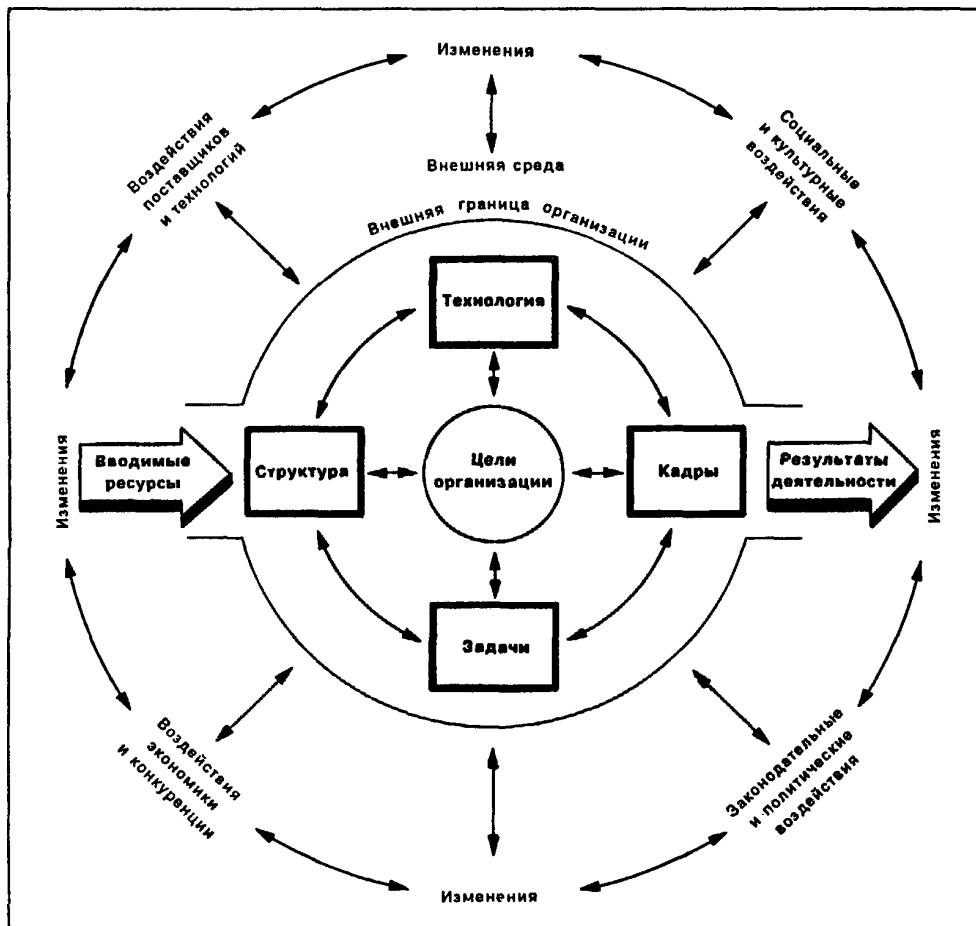
- *Предрасположенность, одаренность* (тесно связаны со способностью. Это – имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы. Являясь результатом сочетания как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, предрасположенность, одаренность становятся как бы атлантом, открывающимся в определенной области).

- *Потребности.* Потребность есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. С точки зрения управления необходимо, чтобы организация стремилась создавать ситуации, в которых удовлетворение потребности работника вело бы к реализации целей организации.

- *Ожидания.* Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своего поведения. Сознательно или подсознательно, они решают, насколько вероятно или насколько нереально совершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают значительное влияние на их сегодняшнее поведение.
- *Восприятие.* Восприятие сильно влияет на ожидания и на все остальные аспекты поведения. Восприятие – интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Восприятие очень важно, потому что именно оно определяет, что такое «реальность» для конкретного индивидуума. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Восприятие определяет – испытывает ли человек потребность и каковы его ожидания в данной ситуации. То, что происходит в действительности, влияет на поведение только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком. Так, если руководство хочет, чтобы работники стремились к достижению цели организации, оно не может ограничиваться созданием условий, поощряющих работников к этому. Руководство должно также сообщить работникам, что желаемое поведение приведет к удовлетворению их индивидуальных потребностей. До тех пор, пока работники не воспримут этого и не поверят руководству, они не будут вести себя соответствующим образом.
- *Отношение. Точка зрения.* Отношение – то, что нравится, и то, что не нравится, неприязнь или привязанность к предметам, людям, группам или к любым воспринимаемым аспектам окружающей нас среды. Отношения формируют наше необъективное восприятие окружающей среды, и тем самым влияют на поведение.
- *Ценности.* В то время как отношение является конкретным убеждением или чувством в преломлении к тем или иным аспектам окружающей среды, *ценности* – это **общие** убеждения, вера по поводу того, что хорошо, а что плохо, или что безразлично в жизни. Ценность всегда предполагает субъективное ранжирование по важности, качеству или признанию чего-то благом. Ценности, как и многие другие индивидуальные характеристики, приобретаются посредством обучения.
- *физическое окружение (рабочая среда)*
- *группы и групповые нормы..*
- *Лидерство.*

Все организации являются открытыми системами. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ



Модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию

Один из способов определения окружения и облегчения учета ее влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основных группы: среду прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же воздействие операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Под **средой косвенного воздействия** понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. К этим факторам относят состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Характеристики внешней среды.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обусловить изменение других.

Сложность внешней среды – число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. Организации, работающие в несложной среде, обладают преимуществом: им приходится иметь дело всего с несколькими категориями данных, необходимых для принятия решений. В менее сложном окружении нужна и менее сложная организационная структура. Поскольку разные организации функционируют в разных средах, ситуационный подход утверждает, что не существует и наилучшей организационной структуры.

Подвижность внешней среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Неопределенность внешней среды – относительное количество информации о внешней среде и уверенность в ее точности.

Информация в Управлении. Организация коммуникационного процесса, его этапы.

Проблема эффективных коммуникаций – одна из ключевых в деятельности руководителей, поскольку с их помощью осуществляется обмен сообщениями, которые выражены разными символами и имеют определенную смысловую нагрузку.

Коммуникации – это обмен информацией, на основе которого руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации.

Коммуникационная сеть – это совокупность индивидов, которые постоянно взаимодействуют между собой на основе созданных и функционирующих информационных каналов.

В организациях, где занято более двух человек, коммуникационные каналы объединяются в так называемые *сети*, связывающие элементы управленческой структуры в единое целое, и столь же многоуровневые, как сама. Они объединяют в себе формальные и неформальные каналы, как дублирующие, так и дополняющие друг друга.

Выделяются три вида коммуникационных сетей: открытые, замкнутые и комбинированные. В *открытых* движение команды или информации может быть остановлено, потому что оно попадает в тупик, то есть к элементу структуры управления, находящемуся в конце канала. Она может также наткнуться на "посредника" или "контролера" (промежуточное звено в сети коммуникации), который по каким-то причинам этому движению препятствует (останавливает, искажает, направляет в другую сторону) и которого нельзя минуть. В *замкнутых* сетях тупики и контролеры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены. *Комбинированные* сети сочетают в себе принципы построения и присущи больше крупным многоуровневым организациям.

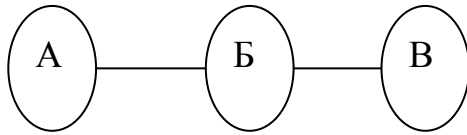
В целом открытые коммуникационные структуры присущи бюрократическим организациям, где имеет место жесткое подчинение одних звеньев другим и преобладают формальные связи. Однако в рамках таких организаций могут существовать и гибкие структуры - консультационные и совещательные (комитеты, комиссии, специальные творческие группы), которые основаны преимущественно на неформальных или полупоформальных внутренних связях и принципах самоуправления. Коммуникации здесь осуществляются посредством замкнутых сетей, в которых посредники играют роль не контролеров, а связников, облегчающих взаимодействие между участниками этих структур.

Основой замкнутых сетей является сеть типа "круг". В крупной организации он может быть сложным, включающим дополнительные коммуникационные каналы, связывающие всех со всеми. "Круг" характерен для структур с благоприятным морально-психологическим климатом. Он помогает объединять людей, облегчать обмен информацией и идеями, стимулирует творческие процессы.

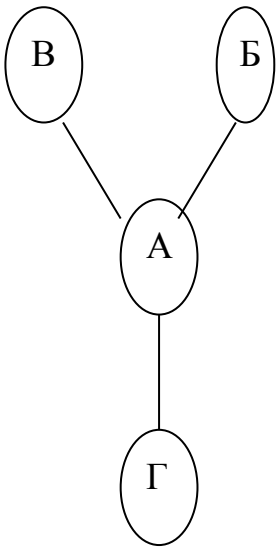
В условиях отсутствия координации творчество развивается не достаточно эффективно. Такая координация обеспечивается с помощью коммуникационной сети типа "колесо", в которой имеется центральный субъект, облегчающий и ускоряющий процесс коммуникаций. Однако это не отдающий распоряжения администратор, а общепризнанный лидер, ведущий за собой остальных.

В крупных организациях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная структура принимает вид "сот". Это - сеть комбинированная, в сущности представляющая собой единство открытой "змеи" и замкнутого "колеса" или "круга". Процесс коммуникаций имеет здесь свои тупики, а связники легко превращаются в контролеров. Эти тупики при необходимости легко преодолеть замыканием самой "змеи" с использованием принципа "соединительного звена".

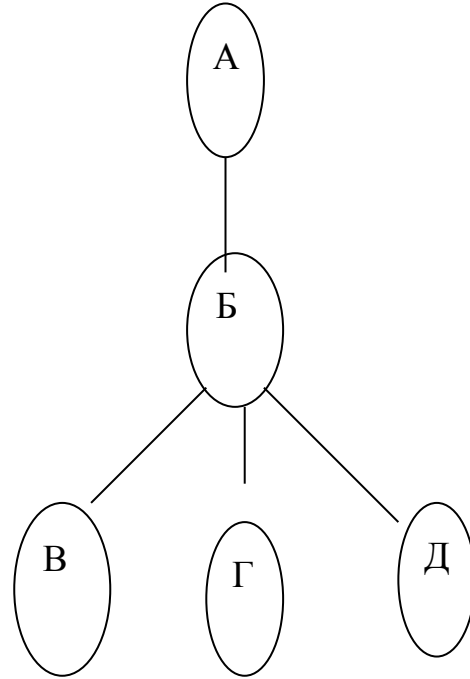
ОТКРЫТЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ



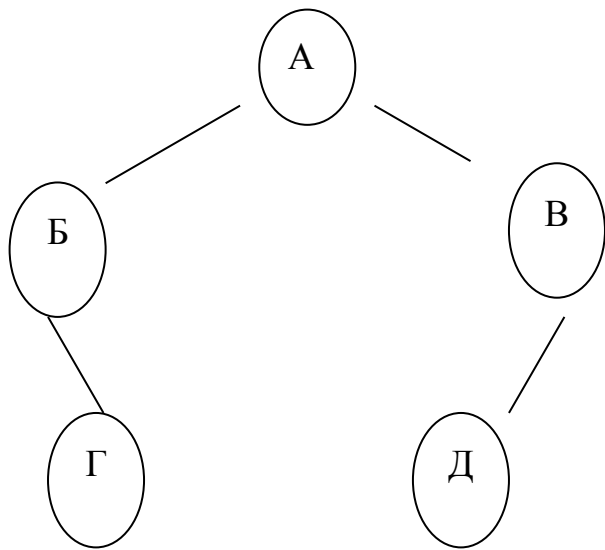
«ЗМЕЯ»



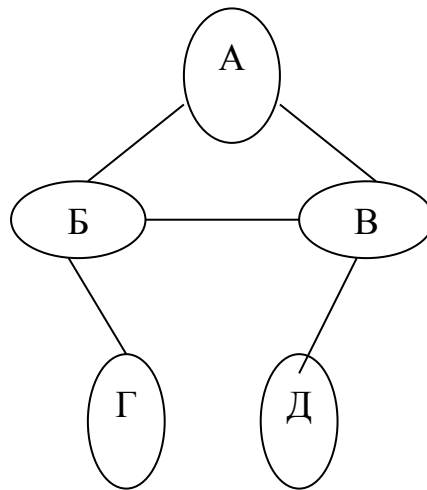
«ЗВЕЗДА»



«ШПОРА»

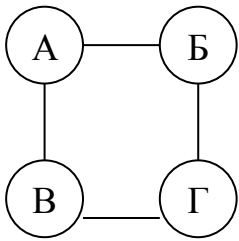


«ТЕНТ»

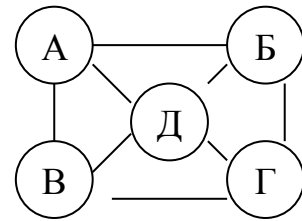
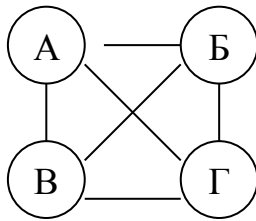


«ПАЛАТКА»

ЗАКРЫТЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ

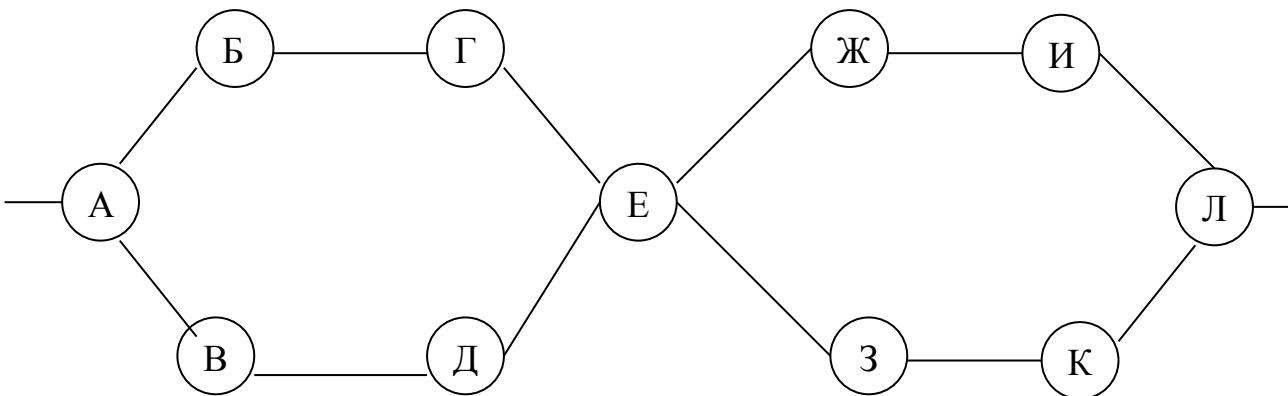


КРУГ



КОЛЕСО

КОМБИНИРОВАННЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ



«СОТЫ»

Обмен информацией пронизует все управленческие функции, поэтому коммуникации рассматриваются в менеджменте как *связующий процесс*.

Западные специалисты утверждают, что руководители от 50% до 90% своего рабочего времени тратят на коммуникации.

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

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.п. Используя лоббистов и делая взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Если профсоюз в данной организации отсутствует, она может общаться со своими работниками ради того, чтобы профсоюз не появился. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения.

МЕЖУРОВНЕВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по **нисходящей**, т.е. с высших уровней на низшие. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в **коммуникациях по восходящей**.

Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Изменение требует одобрения со стороны управляющего заводом или управляющего производственными операциями на более высоком уровне. Налицо ситуация, в которой нечто, возникшее на низшем уровне организации, должно подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления. Этот пример иллюстрирует обмен информацией, происходящий ради повышения конкурентоспособности организации за счет увеличения производительности.

КОММУНИКАЦИИ ПО ВОСХОДЯЩЕЙ, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей — это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на 1 час в неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

КОММУНИКАЦИИ МЕЖДУ РАЗЛИЧНЫМИ ОТДЕЛАМИ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ). В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между **ними** нужен для координации задач и действий.

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

КОММУНИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЬ-ПОДЧИНЕННЫЙ. Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным.

КОММУНИКАЦИИ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЕМ И РАБОЧЕЙ ГРУППОЙ. В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ. Каналом неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов.

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС — это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

Элементы и этапы процесса коммуникаций

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента.

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

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

1. *Зарождение идеи.*
2. *Кодирование и выбор канала.*
3. *Передача.*
4. *Декодирование.*

ЗАРОЖДЕНИЕ ИДЕИ. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена.

Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут действовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так действует высшее руководство. Что в действительности необходимо, так это осознать — какие идеи предназначены к передаче *до того*, как вы отправляете сообщение, и уверенность в адекватности и уместности ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели.

КОДИРОВАНИЕ И ВЫБОР КАНАЛА. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования.

ПЕРЕДАЧА. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций.

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

Однако по ряду причин, о которых речь пойдет ниже, получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправителю.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

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

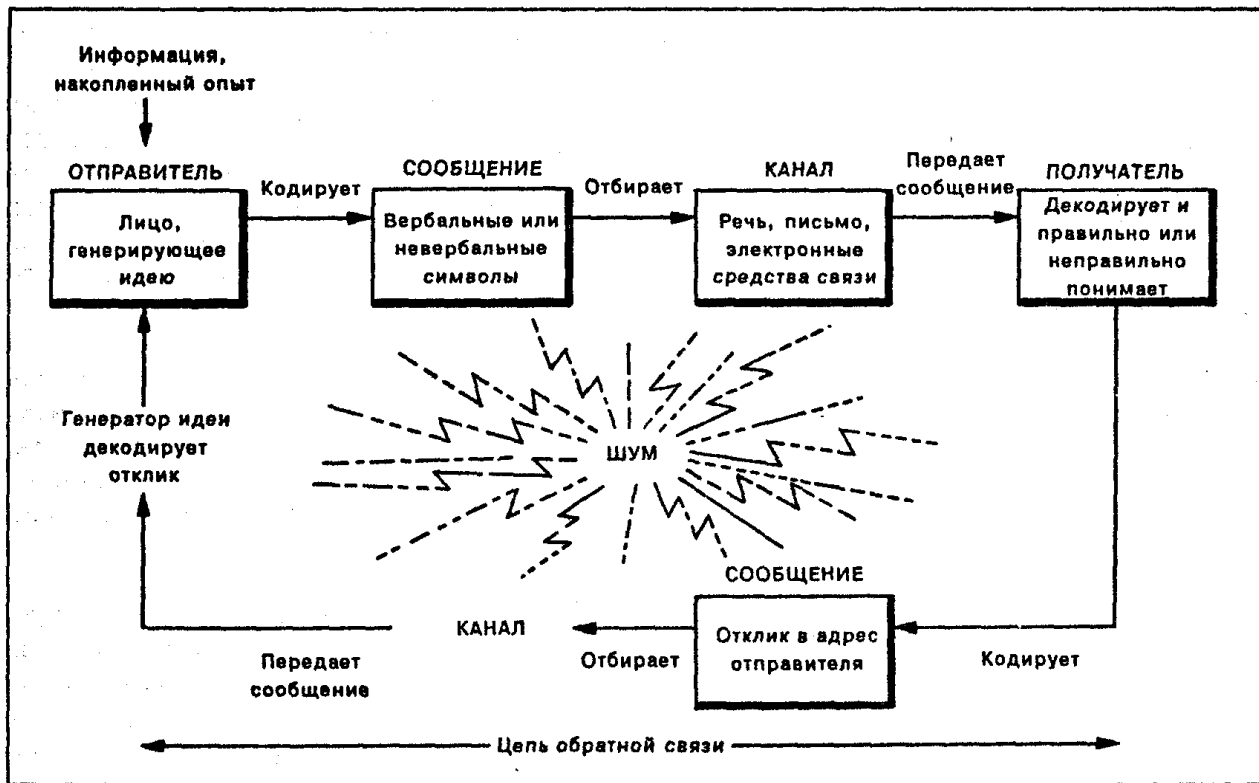


Рис. 4.1 - Процесс обмена информацией как система с обратной связью и шумом. Межличностные коммуникации, преграды на их пути.

Наше рассмотрение межличностных барьеров сосредоточено на 1) восприятии, 2) семантике, 3) обмене невербальной информацией, 4) некачественной обратной связи и 5) плохом слушании. Рассмотрев эти факторы, мы дадим рекомендации по повышению эффективности ваших межличностных информационных обменов.

ПРЕГРАДЫ, ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ВОСПРИЯТИЕМ Руководитель должен иметь представление о процессе восприятия, поскольку именно этот процесс определяет «реальность для индивида». Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее.

Одна из таких преград возникает по причине конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта.

Расхождение между основами суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, полученного ими в физическом смысле.

Информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этим опытом или понятиями.

Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникаций состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей. Если мы имеем неудачный опыт взаимодействия с определенными работниками или отделами, по всей вероятности на процесс обмена информацией влияют установки людей.

СЕМАНТИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ. Выше мы указали, что целью коммуникаций является обеспечение понимания информации, служащей предметом обмена, т.е. сообщения. Вступая в информационный контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым нами символам относятся слова, жесты и интонации. Именно этими символами обмениваются люди в процессе коммуникации. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов. В данном обсуждении наше внимание сосредоточено на проблемах, связанных с использованием слов в качестве символов.

СЕМАНТИКА изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации.

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

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ПРЕГРАДЫ. Хотя вербальные символы (слова) — основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщений. В невербальной коммуникации: используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов, Обмен взглядами, выражение лица, например, улыбки и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения — все это примеры невербальной коммуникации. Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова. Имеются в виду интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.п. Как известно из опыта, то, как мы произносим слова, может существенно изменять их смысл.

Согласно исследованиям, значительная часть речевой информации при обмене воспринимается через язык поз и жестов и звучание голоса. В книге *«Non-Verbal Communication» («Невербальная коммуникация»)* Мехребиен указывает, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38% — через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим. Это имеет принципиальное значение. Другими словами, во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим.

ПЛОХАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие обратной связи по поводу посланного вами сообщения. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали.

НЕУМЕНИЕ СЛУШАТЬ. Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. Многим кажется, что слушать — означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания. Как показали исследования, управляющий по сути дела слушает лишь с 25%-й эффективностью.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Понимание процесса межличностного обмена информацией и методов совершенствования вашего умения общаться должно способствовать росту эффективности вашей управленческой деятельности. Однако в дополнение к межличностным контактам управляющий должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией в организации и методах совершенствования такого обмена.

Преграды в организационных коммуникациях

ИСКАЖЕНИЕ СООБЩЕНИЙ. Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах, о чем говорилось выше, сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. Концепция фильтрации относится к тенденции искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела.

В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень организации или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации или придания сообщению большей ясности различные сведения приходится суммировать и упрощать перед направлением сообщений в разные сегменты организации. Поскольку именно управляющие определяют, какие сообщения направлять, всевозможные преграды в межличностных контактах могут подталкивать их к отсеиванию одних и акцентированию других сообщений. Такой отбор может стать причиной непопадания важной информации в другой сектор организации или поступления информации туда с существенным искажением содержания. Согласно одному исследованию, лишь 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40% — до начальников цехов и 20% — до рабочих.

Сообщения, отправляемые наверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Это может приводить к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме, поскольку «не хочет сообщать начальнику плохие новости». Далее, поскольку подчиненные часто хотят получить одобрение от руководителя, они могут говорить ему только то, что он хочет услышать. Исследования показали, что статусные различия сильно отражаются на качестве обмена информацией. Дополнительной причиной ухудшения поступающей наверх информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от их подчиненных⁶. В числе других причин, мешающих работникам передавать информацию наверх, могут быть страх перед наказанием и ощущение бесполезности этого дела.

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

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ.

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

К другим аспектам, которые могут вызывать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Наконец, создавать проблемы при обмене информацией могут конфликты между различными группами или отделами организации. Ясно, что плохо проработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

РОЗРОБКА ТА УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1. Суть та характерні особливості управлінських рішень, програмовані та не-програмовані рішення.
2. Рішення, що типові для реалізації управлінських функцій. Класифікація рішень.
3. Різновиди та способи ухвалення управлінських рішень.
4. Розробка та ухвалення управлінських рішень в ситуаціях визначеності, ризику та невизначеності.
5. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень.

Ухвалення рішень - це основа діяльності організації. Від якості розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень залежить ефективність використання людських, матеріальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів конкретної організації. За результатами рішень відбувається процес порівняння, аналізу та оцінки запланованих показників і досягнутих результатів.

Ухвалення та виконання управлінських рішень - найголовніший оціночний критерій керівних здібностей. Адже від оцінки рішень та процесу їх ухвалення, форм впровадження, виконання залежать продуктивність праці, економне та раціональне використання спожитих ресурсів, рівень інформаційної системи, мотивація персоналу та багато інших аспектів управління.

Ухвалення управлінського рішення - це вибір однієї з кількох можливих альтернатив. Тобто, це модель, у якій фігурує певне число варіантів та можливість обрати кращий з них. Відсутність вибору ускладнює процес ухвалення рішення. Ця ситуація передбачає, що рішення вже ухвалив хтось інший або невідкладні сили.

Результатом обраного рішення повинна бути якась дія. Можна дійти висновку, що "прийняття рішень означає процес, завдяки якому обирається лінія поведінки, як вирішення певної проблеми". Тут ключовими поняттями є процес, лінія поведінки, вибір, вирішення і проблема. Звідси, дві умови ухвалення рішення - визначення проблеми і вибір рішення.

Найповніше визначення процесу прийняття рішень в організаціях звучить наступним чином: **"Ухвалення рішень в організаціях охоплює створення вибору для зміни певного існуючого стану, вибір однієї лінії поведінки з кількох можливих, мобілізацію певних організаційних та індивідуальних ресурсів на виконання рішення і діяльність, спрямовану на досягнення бажаного результату"**. Ухвалення рішень потребує витрат ресурсів. Це - виконавча фаза ухвалення рішення. Процес ухвалення рішень передбачає якусь визначену ціль чи мету діяльності - розв'язання проблеми, створення нового рівня виконання чи запобігання певній ситуації.

Управлінські рішення можна класифікувати насамперед за такою ознакою: одне й те саме рішення ухвалюється за схожих обставин або ж різка зміна останніх змушує ухвалювати нове рішення. Тобто на цій основі розрізняють програмовані (програмні) та непрограмовані (непрограмні) рішення.

Таблиця 5.1 Порівняльний аналіз програмних і непрограмних рішень

Характеристики	Програмовані рішення	Непрограмовані рішення
Тип рішення	Добре структуроване	Погано структуроване
Частота застосування	Часто повторюване і шаблонне	Невизначені
Цілі	Чіткі, конкретні	Нові і незвичні
Інформація	Легко доступна та достовірна	Отримати складно, невідомі джерела
Наслідки	Незначні	Високі та середні рівні
Організаційний рівень	Низькі рівні	Високі та середні рівні
Час для розв'язання	Короткий	Відносно довгий
Основа для розв'язання	Правила вирішення, набір процедур	Оцінка і творчість

Програмовані рішення базуються на звичці, заведеному порядку або процедурній політиці і ухвалюються за типових обставин. Програмовані рішення найкраще впроваджуються у бюрократичних організаціях, зважаючи на раціональність та ефективність їхньої діяльності. *Програмовані рішення* - це результат послідовних кроків (заходів чи дій), що сприяють вирішенню проблеми. Як правило, у цих випадках число альтернатив обмежене і вибір повинен бути зроблений в межах напрямів, що визначені динамікою розвитку організації.

Коли виникають проблеми або ситуації, для яких програмоване рішення непридатне або невідоме, то керівники або особи, від яких залежить ухвалення рішення повинні звернутися до *непрограмованого*. Характеристики непрограмованих рішень передбачають слабку структуру, що зумовлена браком інформації, незатверджену процедуру та відсутність цілей або завдань. Непрограмовані рішення приймаються у ситуаціях, які внутрішньо не структуровані, відносно нові або ж зустрічаються вперше. Такі ситуації залежать від невизначених обставин, від неконтрольованих сил, від впливу непередбачених чинників. Інколи, у складних ситуаціях, практикують *компроміси* - нейтральне чи тимчасове вирішення проблеми, що умовно задовольняє на даному етапі всі сторони, які беруть участь у конфлікті.

Всі управлінські рішення мають на меті сприяти досягненню організаційних цілей і знайти найкращий вихід з конкретної ситуації. Рішення вважається організаційним, коли його приймає керівник або особа, яка відповідальна за його розробку та ухвалення, з метою виконання посадових обов'язків. При здійсненні будь-якої з управлінських функцій менеджер найчастіше має справу з вирішенням схожих проблем, що є типовими для всіх організацій і мають розбіжності лише у характері конкретної організації. Це спричиняє наявність типових ситуацій і потребує розробки стандартних, типових, шаблонних рішень в межах кожної управлінської функції.

Управлінські рішення можна систематизувати за ознаками:

1. За сферою охоплення чи масштабом можливих наслідків:

- загальні (прямо чи опосередковано стосуються усієї організації);
- часткові (торкаються лише деяких структурних підрозділів, певних відділів та служб, локальних проблем).

2. За тривалістю дії:

- перспективні, стратегічні (їх наслідки виявляються згодом, у майбутньому);
- поточні, оперативні (спроможні активно та негайно вплинути на розвиток ситуації).

3. За рівнем прийняття (залежно від рівня управління -вищого, середнього чи технічного).

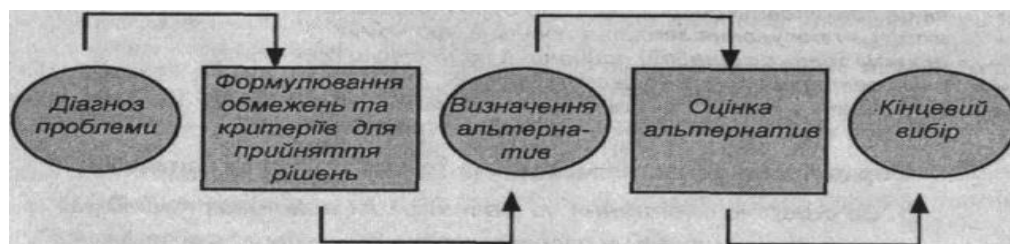
4. За характером розв'язуваних завдань (програмовані, непрограмовані та компроміси).

5. За способом прийняття:

- одноособові;
- колегіальні (розробляє та пропонує група фахівців, а ухвалює відповідальний менеджер чи кілька адміністраторів);
- колективні (приймаються загальними зборами на основі більшості голосів).

6. За способом обґрунтування:

- інтуїтивні, засновані на відчутті того, що вибір правильний. Це відчуття підказує набутий досвід, аналіз ситуації, врахування сил та суб'єктів впливу, передбачення майбутніх змін);
- засновані на суб'єктивних судженнях (сприймається на віру як аксіома, думка чи висновок експерта, фахівця, спеціаліста). Ці рішення типові для ситуацій, у яких менеджер не володіє достатньою компетенцією для самостійного аналізу, а тому звертається за допомогою до професіонала;
- раціональне вирішення проблеми, що передбачає таку послідовність дій:



Мал. 1. Етапи раціонального вирішення проблеми

Яке ж рішення ефективніше в конкретній ситуації - групове чи індивідуальне? Кожне з них має певні переваги та недоліки, тому однозначної думки немає.

Прийнято вважати, що групове ухвалення рішень виправдовує себе у ситуаціях, які виникають при розв'язанні складних, істотних проблем, так званих ситуаціях з багатьма невідомими. При вирішенні простих, несуттєвих, шаблонних проблем процедурного характеру застосовують, як правило, індивідуальні рішення.

Переваги й вади групового ухвалення рішень, по відношенню до індивідуального, можна підсумувати у вигляді зведеної таблиці:

Таблиця 5.2 Переваги та вади групового ухвалення рішень

ПЕРЕВАГИ	ВАДИ
Більший обсяг знань та інформації, що береться до уваги.	Час, що витрачається на розробку та ухвалення рішення.
Зростає кількість запропонованих альтернатив.	Тиск, примус з метою нав'язати власне рішення однією із сторін.
Краще сприйняття, розповсюдження та забезпечення виконання управлінського рішення.	Можливе передчасне ухвалення (до розгляду всіх пропозицій) та нечітко визначена відповідальність.

При використанні групового ухвалення рішень слід зважати на кількісний склад групи, її структуру, статус окремих її учасників, владні стосунки між ними та фізичне середовище, у якому працює група. Чим різноманітніша за складом група, тим більше ідей та пропозицій буде розглянуто, але менше шансів дійти згоди. Індивідуальності та конфлікти, владне чи авторитетне втручання, примусове обмеження полеміки та робоче середовище активно впливають на ситуацію і на процес ухвалення рішення.

Методика групового ухвалення рішень.

Існує три відомих методи групового ухвалення рішень, що обмежують проблеми групового мислення:

1) *колективне обговорення проблем за умов вільного висунування проєктів рішення;*

Цей метод передбачає послабити структурованість групи. Обговорення починається з стислого пояснення ситуації, ознайомлення учасників з проблемою. Після цього кожен член групи (що виявив бажання виступити) по черзі і без зауважень з боку решти викладає власну думку. Кожна ідея реєструється, а критика чи дискусія не виникає до того часу, поки не будуть вислухані всі варіанти вирішення проблеми чи погляди. Основна умова - висувати ідеї може будь-хто з учасників.

2) *номінальний груповий спосіб;*

Цей метод засновано на таких принципах:

- а) з'ясовується суть проблеми і кожен член групи у письмовій формі висловлює свої ідеї з цього приводу;
- б) кожен з учасників обговорення пропонує лише одну ідею і дискусія не розпочинається до тих пір, поки всі присутні не сформулюють власну думку стосовно даного питання;
- в) групове обговорення покликане підсумувати, увіразнити та оцінити висунуті ідеї;
- г) кожен член групи знайомиться з усіма висунутими ідеями і на основі більшості голосів ухвалюється остаточне рішення у вигляді ідеї, що визнана найдосконалішою.

Номінальний груповий спосіб зводить до мінімуму проблеми між особового спілкування, залежності, що зумовлена службовим становищем, розподілом повноважень, стосунками в колективі. Такий метод сприяє швидшому досягненню згоди без зайвих зволікань, які зумовлені обговоренням.

3) *Метод "дельфі" (дельфійський спосіб);*

Цей метод застосовується у випадку, коли члени групи фізично не можуть бути присутніми в одному місці. Він значно триваліший за попередні і складається з таких стадій:

- а) кожен з учасників пропонує можливе вирішення проблеми анонімно, незалежно від інших, у формі відповіді на поставлені запитання;
 - б) результати опитування зводяться у таблицю, зміст якої доводиться до опитуваних;
 - в) учасники обговорення висловлюють згоду з обраним рішенням, а у випадку розмаїття думок пропонують нові ідеї чи шукають шляхи до компромісу;
 - г) ці стадії повторюються до того часу, поки анонімна група не прийде до загального рішення.
- Дельфійський метод надто громіздкий та повільний для використання у більшості ситуацій.

Бурхливий розвиток обчислювальної та комп'ютерної техніки, інформаційних технологій та створення штучного інтелекту дозволяє використовувати у теорії прийняття управлінських рішень основні принципи і досягнення економіко-математичного моделювання.

Модель - це оптимізоване, спрощене та раціональне відображення у вигляді схеми, формули чи дослідного взірця основних параметрів та характеристик об'єкта, що виступає у якості предмета дослідження.

Розрізняють такі класи (типи) моделей:

- фізичні;
- аналогові;
- математичні.

Серед способів моделювання домінують такі:

1. Теорія ігор, що моделює вплив прийнятого рішення на складові оточуючого середовища (конкурентів, партнерів, споживачів тощо).
2. Теорія черг, яка проектує найкращу систему товаропросування, визначає оптимальне число каналів розподілу і структуру збутової мережі (так звана модель оптимального обслуговування).
3. Управління запасами (логістика) визначає час розміщення замовлень, їх кількість, обсяг товарних залишків на складах та ін.
4. Лінійне програмування забезпечує оптимальний спосіб розподілу ресурсів при наявності різних варіантів наявності потреби них.
5. Імітаційне моделювання - прогноз розвитку ситуації.
6. Економічний аналіз - метод оцінки витрат, структури собівартості, економічних вигод, побудова графіків залежності трьох змінних: рівня продаж, собівартості одиниці продукції та обсягу отриманого прибутку.
7. Платіжна матриця - статистичний метод, що дає змогу обрати найбільш оптимальний варіант з кількох пропорованих.
8. Дерево рішень являє собою схематичне відображення послідовних рішень керівника з відображенням фінансових результатів, імовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.
9. Екстраполяція - це *прогнозування* набутого досвіду, існуючих тенденцій, динаміки та побічні припущення з метою передбачення майбутнього.

Методи прогнозування поділяються на кількісні та якісні:

Кількісні методи:

- а) аналіз минулих досягнень. Ґрунтується на переконанні, що минулі ситуації нерідко повторюються;
- б) причинно-наслідкове (казуальне) моделювання для ситуацій з багатьма змінними величинами. В статистиці цей спосіб отримав назву *кореляції*.

Якісні методи:

- а) думка журі - поєднання та усереднення думок експертів;
- б) наслідки опитування збутовиків - передбачення попиту торговими агентами;
- в) передбачення запитів споживачів за результатами опитування клієнтів; , г) метод експертних оцінок.

При прийнятті управлінських рішень завжди важливо враховувати фактор ризику. Поняття "ризик", у даному випадку, використовується як рівень визначеності, з якою можна прогнозувати результат. Рішення приймаються у різних обставинах по відношенню до ризику. Ці умови традиційно класифікуються як умови визначеності, ризику та невизначеності ситуації, виходячи з наступного поділу інформації:

- повна інформація;
- неповна інформація чи така, що швидко змінюється;
- повна невизначеність.

Визначеність означає, що кожне рішення однозначно призводить до єдино можливого результату. Невизначеність (більш реалістичне передбачення) має на увазі можливість здійснення кількох варіантів з різною імовірністю.

Рішення приймаються в умовах *визначеності*, коли керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору.

Рішення приймаються в умовах *ризик*, коли результати не є визначеними, але імовірність кожного результату відома.

За джерелами виникнення ризик поділяють на:

- господарський;
- пов'язаний з особистістю людини;
- обумовлений природними чинниками.

Причинами виникнення ризику можуть бути:

- невизначеність майбутнього;
- непередбаченість поведінки партнера;
- нестача інформації.

До рішень, які приймаються в умовах ризику, відносяться такі, результати яких не є визначеними, але імовірність кожного результату відома. Імовірність визначається як ступінь можливості

здійснення даної події і вимірюється від 0 до 1, або у відсотках. Сума імовірностей всіх альтернатив складає одиницю (100%). В умовах визначеності існує лише одна альтернатива.

Імовірності поділяються на дві категорії: об'єктивні та суб'єктивні.

Об'єктивна імовірність заснована на інформації за певний минулий період. Однак у багатьох випадках менеджер не має інформації про попередній період і повинен розраховувати лише на свою особисту оцінку ситуації, тобто у цьому випадку використовується показник суб'єктивної імовірності. Таким чином, здатність давати імовірнісну оцінку ситуації заснована на наявності неповної, але достовірної інформації, а також на досвіді, інтуїції, розумових здібностях керівника

Рішення приймаються в умовах *невизначеності*, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів, оскільки необхідні чинники є складними і новими, і про них неможливо отримати достатньо релевантну інформацію. Стикаючись з невизначеністю, керівник може використовувати різні можливості:

а) спробувати отримати додаткову релевантну інформацію і на її основі ще раз проаналізувати проблему;

б) діяти у відповідності з минулим досвідом, інтуїцією і зробити припущення про імовірність подій.

В умовах невизначеності ситуації корисно розраховувати:

- очікуване значення;
- середнє квадратичне відхилення;
- коефіцієнт варіації.

Очікуване значення показника - середня зважена, де в якості ваги використовуються імовірності відбуття подій, а в якості величин, що усереднюються - значення показника при кожному з можливих варіантів. Це можна зобразити формулою:

$$\bar{A} = A_j \times P_i$$

де \bar{A} - очікуване значення;

A_i - значення при i -тому варіанті;

P_i - імовірність настання i -того варіанту.

Середнє квадратичне відхилення розраховується як квадратний корінь із середньозваженого квадрату відхилень від очікуваного значення, тобто:

$$\sigma = \sqrt{\sum^n (A_x - \bar{A})^2 \times P_x}$$

Середнє квадратичне відхилення - це абсолютна міра ризику.

Чим вище середнє квадратичне відхилення, тим вищий ризик.

Коефіцієнт варіації (C_v) є мірою відносної дисперсії (*відносний ступінь ризику*).

$$C_v = \frac{\sigma}{\bar{A}};$$

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством фирмы, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Выделяют 4 вида управленческой деятельности в процессе стратегического планирования :

- Распределение ресурсов;
- Адаптация к внешней среде;
- Внутренняя координация;
- Организационное стратегическое предвидение.

СТРАТЕГИЯ (греч. Strategos- «искусство генерала») - представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегия формулируется и разрабатывается высшим руководством фирмы, но ее реализация требует участия всех уровней управления.

Стратегический план должен разрабатываться с точки зрения перспективы всей фирмы, а не конкретного индивида.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными.

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительного периода времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение длительного периода времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



Рис. 1. Модель процесса стратегического планирования

Миссия организации

Основная общая цель организации – четко выраженная причина ее существования – обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Формулировка миссии фирмы должна содержать следующее:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. (какой предпринимательской деятельностью занимается фирма).
2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.
3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри организации, и какого типа людей привлекает этот климат.

Цели организации

Цель – конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе.

Общеприемлемые цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации цели должны обладать рядом характеристик. Они должны быть:

- Конкретными(количественно определенными);
- измеримыми;
- Четко ориентированными во времени, т.е. следует определять не только что организация хочет осуществить, но также когда должен быть достигнут результат. (*долгосрочные цели* – 5 лет, иногда больше для передовых в технологическом отношении фирм; *среднесрочные цели* от 1 до 5 лет; *краткосрочные цели* –1 год).
- Ранжируемыми;
- Достижимыми;
- Взаимно поддерживающими (действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей).

Оценка и анализ внешней среды

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

- Оценка изменений, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии.
- Определение факторов, представляющих угрозу для стратегии фирмы.
- Определение факторов, представляющих больше возможностей для достижения общеприемлемых целей путем корректировки плана.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Угрозы и возможности с которыми сталкивается фирма можно выделить в 7 областей: экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение, социальное поведение. (рис. 2)

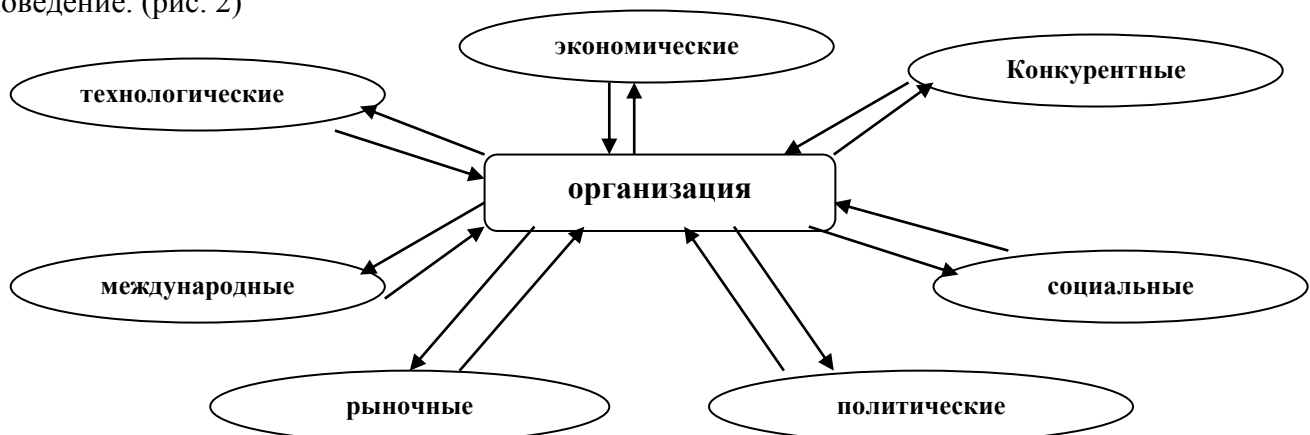


Рис.2 Факторы внешней среды

Экономические факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь очень сильное влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Среди них: темпы инфляции и дефляции, уровни занятости, международный платежный баланс, курс и стабильность доллара США, налоговые ставки. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо возможности для фирмы.

Политические факторы. Активное участие лидеров бизнеса и предпринимательских фирм в политическом процессе является четким указанием на важность государственной политики для организаций. Руководство должно следить за нормативными документами местных органов (городского и областного советов), Верховной Рады, отношением политиков к предпринимательской деятельности, кредитами правительства для финансирования долгосрочных вложений, ограничениями по найму рабочей силы, возможностью получения ссуды, соглашениям по тарифам и торговле заключенных с другими странами.

Рыночные факторы. В анализ рыночной среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы организации. К этим факторам относят изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом, анализ рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.

Технологические факторы. Изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное, проигрышное конкурентное положение. Анализ технологической внешней среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии связи. Не все организации подвергаются воздействию быстрого научно-технического прогресса, однако руководство должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к созданию «футурошока» (разрушительный стресс и дезориентация, возникающая в индивидах из-за воздействия на них слишком больших перемен за слишком короткое время), который может разрушить организацию.

Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно контролировать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменением валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков. Общефирменная стратегия или правительственная политика в других странах может подразумевать усилия по защите или расширению компании или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

Факторы конкуренции. В анализе конкурентов присутствуют четыре диагностических элемента: 1) анализ будущих целей конкурентов; 2) оценка текущей стратегии конкурентов; 3) обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании; 4) углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Чтобы помочь руководству тщательно исследовать эти элементы, М.Портер предлагает четыре простых вопроса:

- Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
- Какие вероятные шаги или изменения в стратегии предпримет конкурент?
- В чем уязвимость конкурента?
- Что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурента?

Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым, важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменение социальных установок менеджеров, движение в защиту прав потребителей. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для организации. Чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов, фирма должна меняться сама, преобразуясь в учреждение, приспособленное к новой окружающей среде.

Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации. Следующая проблема с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли фирма *внутренними* силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление

внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

С целью упрощения в обследование рекомендуется включать 5 функций:

1. **МАРКЕТИНГ.** При обследовании функции маркетинга заслуживают внимания 7 общих областей для анализа и исследования:
 - доля рынка и конкурентоспособность;
 - разнообразие и качество ассортимента изделий;
 - рыночная демографическая статистика;
 - рыночные исследования и разработки;
 - предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов;
 - эффективность комплекса стимулирования (реклама, пропаганда, стимулирование сбыта, личная продажа);
 - прибыли.
2. **ФИНАНСЫ / БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ.** Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с ее конкурентами. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе.
3. **ОПЕРАЦИИ (ПРОИЗВОДСТВО).** Возможность производить продукцию по более низкой, чем у конкурентов цене; доступ к новым материалам, зависимость от одного или нескольких поставщиков; современность оборудования и качество его обслуживания; колебания спроса на продукцию; возможность выхода на рынки, которые не могут обслуживать конкуренты; наличие системы контроля качества; эффективность процесса планирования и проектирования процесса производства и возможность его совершенствования.
4. **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ.** Типы сотрудников, работающих в настоящее время, и что от них потребуется в будущем; подготовка и компетентность высшего руководства; наличие конкурентоспособной системы вознаграждений; планирование порядка преемственности руководящих должностей; использование подготовки и повышения квалификации руководящих работников; анализ системы оценки деятельности персонала; привлечение работников к выработке решений и участию в управлении.
5. **КУЛЬТУРА И ОБРАЗ ФИРМЫ.** (ИМИДЖ) атмосфера или климат в организации – культура организации. **Культура** отражает преобладающие обычаи. Нравы и ожидания в организации. Руководство использует эту культуру для привлечения определенных типов работников и для стимулирования определенных типов поведения. **Имидж** фирмы, как внутри, так и вне организации, относится к тому впечатлению, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Это впечатление стимулирует клиентов к покупке товаров у определенных фирм, а не у других.

Изучение стратегических альтернатив.

Перед организацией стоят четыре основных стратегических альтернативы:

ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ. Для этой стратегии характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Эта стратегия применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действий. Руководство, в общем-то, не любит перемен. Если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать этой стратегии впредь.

РОСТ. Эта стратегия осуществляется путем значительного ежегодного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Эта стратегия применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации (разнообразию номенклатуры продукции) своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или

одна фирма-производитель приобретает другую). Рост может приводить к объединению фирм в никак не связанных между собой отраслях.

СОКРАЩЕНИЕ. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов:

- Ликвидация;
- Отсечение лишнего;
- Сокращение и переориентация.

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности фирмы продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

СОЧЕТАНИЕ. Этой стратегии будут скорее всего придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Она представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий - ограниченного роста, роста, сокращения.

Выбор стратегии.

Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ)

СЗХ (strategic business unit - SBU) - группировка зон бизнеса, основанная на выделении некоторых стратегически важных элементов, общих для всех зон. Такие элементы могут включать частично совпадающий ряд конкурентов, относительно близкие стратегические цели, возможность единого стратегического планирования, общие ключевые факторы успеха, технологические возможности. Управленческое значение концепции СЗХ состоит в том, что она дает возможность диверсифицированным компаниям рационализировать организацию разнородных сфер бизнеса. СЗХ также помогают уменьшить сложность подготовки стратегии корпорации и взаимодействия сфер деятельности фирмы в различных отраслях.

Матричная техника оценки портфеля диверсифицированной фирмы. Матрица бостонской консультативной группы (БКГ)

Наиболее популярная процедура анализа положения на рынке диверсифицированной компании (имеющей несколько СЗХ)- построение матриц портфеля СЗХ. Обычно такие матрицы строятся на основе пары стратегически важных переменных, таких, как скорость роста отрасли, размеры рынка, долговременная привлекательность отрасли, конкурентный статус и т. д. Такие двумерные матрицы относительно просты и дают четкую рыночную обстановку. Наибольшее распространение получили матрицы БКГ (BCG -Bosfon Consulting Group) и "Дженерал Электрик".

Матрица БКГ (рис. 3) содержит четыре квадранта в координатах *скорость роста отрасли* - *относительная доля рынка*, контролируемая фирмой. Каждая СЗХ определяется кругом в этих координатах, причем площадь круга представляет объем продаж СЗХ или относительную долю СЗХ в продажах всей фирмы.

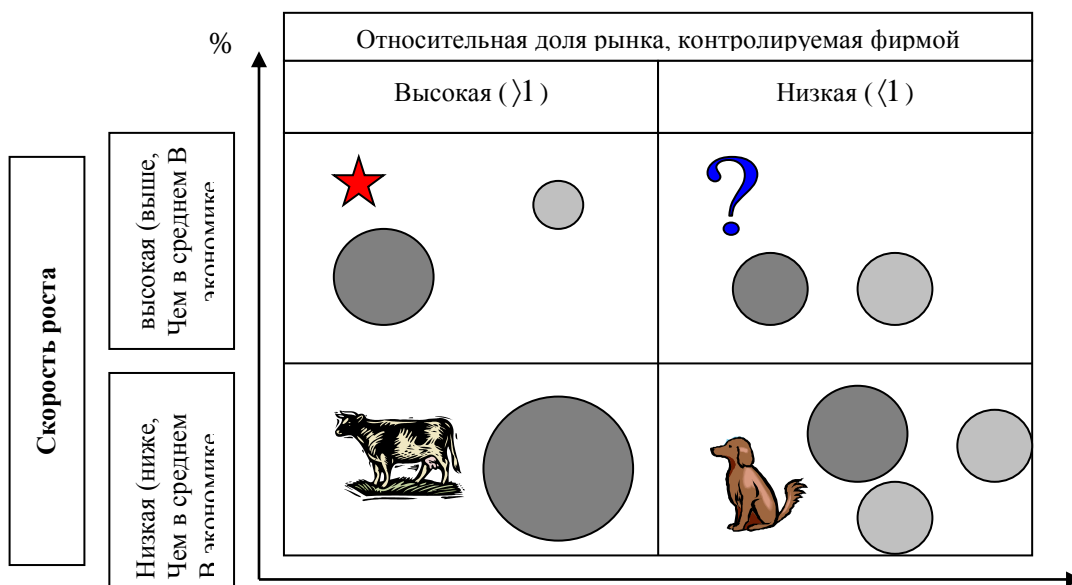


Рис. 3. Матрица БКГ для гипотетической фирмы

Относительная доля рынка определяется как отношение объема продаж в СЗХ к объему продаж средней СЗХ фирм, действующих на этом рынке.

Мы видим, что при помощи матрицы БКГ СЗХ фирмы группируются в четыре зоны. Рассмотрим каждую из них.

Дикая кошка. (знаки вопроса) Быстрый рост рынка делает эти СЗХ привлекательными. Но их относительная доля на рынке низка и рождает вопросы, удастся ли реализовать потенциально высокую прибыль. Поэтому фирма должна решить, следует ли ей инвестировать капитал в СЗХ, расположенные в этом квадранте.

БКГ утверждает, что имеются две наилучшие возможности действий в этой ситуации:

- агрессивная стратегия роста для реализации возможностей быстрого роста,
- "раздевание" в случае, если стоимости усиления позиций на рынке при агрессивной стратегии роста перевесят потенциальные выгоды и финансовый риск.

Следование стратегии быстрого роста всегда предпочтительнее, если СЗХ характеризуются эффектом снижения издержек производства за счет его масштаба. При этом увеличение контролируемой доли рынка позволяет занять позицию конкуренции по более низкой стоимости и далее опять увеличить контролируемую долю рынка. Таким образом, корпоративная стратегия предписывает для СЗХ, находящихся в этом квадранте бизнеса: "раздевать" наиболее слабые и не имеющие шансов выбиться в лидеры за счет масштабов производства СЗХ и инвестировать привлекательные СЗХ с целью превращения их в "звезды".

Звезды. Это, конечно, самая лучшая позиция для бизнеса. Но "звезды" обычно требуют больших инвестиций для поддержки экспансии продукции и увеличения производственных мощностей. Но они также могут генерировать свои собственные внутренние потоки инвестиций вследствие преимуществ низких издержек при больших масштабах производства. Те СЗХ в этой области, которые долго существуют и приближаются к зрелости, поддерживают сами себя, а юные СЗХ часто требуют существенных инвестиций.

Дойные коровы. Бизнес в этом секторе с относительно большой контролируемой частью рынка и при лидирующих позициях в отрасли обеспечивает достаточно притягательную прибыль, но вследствие слабого роста отрасли в целом нет необходимости реинвестировать капитал для поддержания позиции СЗХ на рынке, и потоки инвестиций целесообразно направить в другие секторы. Многие из сегодняшних "дойных коров" вчера были "звездами". Они должны "дойтись" для выплаты дивидендов корпорацией и для финансирования новых предприятий: юных "звезд" и "диких кошек" с целью их превращения в "звезды". Слабые "дойные коровы" становятся кандидатами для "раздевания", если в отрасли, достигшей зрелости, создаются неблагоприятные конкурентные условия.

Собаки. Это наименее привлекательный сектор вследствие непередовых позиций на рынке и малых прибылей по сравнению с лидерами, которые пользуются преимуществами масштаба производства. Таким образом, эти СЗХ, как правило, кандидаты к ликвидации.

Итак, матрица БКГ дает наглядное представление о портфеле СЗХ фирмы, позволяет сформулировать основные направления ее стратегий, направление развития каждой СЗХ, представить потоки инвестиций в фирме, их приоритеты. Однако надо отметить и определенные ограничения ее применения:

1. Низка размерность матрицы (2x2), желательно ее увеличить.
2. Соответственно все СЗХ разбиты лишь на четыре типа и показывают сегодняшнее состояние, а не потенциальные возможности развития.
3. Матрицы БКГ хорошо отражают ситуацию и пригодны для принятия решений в относительно стабильных областях экономики.

С целью преодоления этих ограничений матричная техника совершенствуется, прежде всего, в направлении использования более сложных и информативных переменных:

- вместо скорости роста отрасли используется привлекательность СЗХ,
 - вместо контролируемой доли рынка - конкурентный статус фирмы.

На стратегический выбор, осуществляемый руководством фирмы, влияют разнообразные факторы. Некоторые из них:

- *риск.* Какой уровень риска руководство считает приемлемым
- *знание прошлых стратегий.*
- *Реакция на владельцев*
- *Фактор времени.* Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент времени может привести к краху организации.

Планирование реализации стратегии

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. По этому вопросу Питер Друкер считает, что пробным камнем для плана будет желание руководства предоставить ресурсы для его выполнения.

Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования, но они не обеспечивают полностью адекватных ориентиров для принятия решения и поведения. Цель устанавливает, *что* организация хочет достичь и *когда* она хочет получить желаемый результат. *Метод* достижения цели — как — рассматривается только в общем смысле, а именно — каким бизнесом занимается организация. Такой подход дает огромную свободу действий. Работники, ответственные за достижение целей, движимые даже наилучшими намерениями, могут легко вы брать такой образ действий или вести себя таким образом, что фактически не обеспечит достижение целей. Чтобы избежать подобной дезориентации и неправильного толкования, руководство должно разрабатывать дополнительные планы и конкретные указания по обеспечению целей и наладить процесс реализации стратегического плана. I

Основной задачей этих директив является ориентация будущих решений и поведения на реализацию альтернатив, которые, по мнению руководства, являются благоприятными для достижения общей цели. Основная идея заключается в более тесной увязке действий, а не в применении какой-то интеллектуальной смирительной рубашки. Основными компонентами формального планирования будут тактика, политика, процедуры и правила.

Тактика

Подобно тому как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение, оно также часто должно разрабатывать краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называются *тактикой*.

Вот некоторые из характеристик тактических планов:

1. Тактику разрабатывают в развитие стратегии.
2. В то время как стратегия почти всегда разрабатывается на высших уровнях руководства, тактика часто вырабатывается на уровне руководства среднего звена.
3. Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия.
4. В то время как результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

Политика

После составления долгосрочных и тактических планов руководство должно приступить к разработке дополнительных ориентиров, чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования этих планов. Таким этапом в процессе реализации является выработка политики.

ПОЛИТИКА представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей.

Политика обычно формулируется высшими управляющими на длительный период времени. По словам Штейнера и Майнера: «Политику можно рассматривать в качестве «Кодекса законов», который определяет, в каком направлении могут осуществляться действия. Политика направляет действие на достижение цели или выполнение задачи. Она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливая вехи, которым нужно следовать. Она предназначена для сохранения постоянства целей, а также для того, чтобы избежать принятия близоруких решений, основанных на требованиях данного момента».

Политика предоставления равных возможностей трудоустройства для национальных меньшинств и женщин способствует, например, решению задач социального обеспечения и лучшего использования трудовых ресурсов. Проведение и поддержка такой политики помогает не допустить намеренного или случайного исключения нижестоящими руководителями женщин или представителей национальных меньшинств из числа кандидатов на должность. Эта политика отвлекает их мысли от выбора альтернативы на основе личных ценностей и предпочтений и склоняет к решению, которое соответствует целям организации.

Отметьте, что, хотя политика и направляет принятие решений, все же она оставляет свободу действий. «Дженерал Моторс», например, проводит политику снижения количества новых инструментов, необходимых для производства новой модели. Аналогичным образом, политика равных

возможностей, предоставляет руководителю свободу нанимать почти любого при условии, что никому не будет отказано по причине расы, религии или пола.

Процедуры

Для руководства управленческими действиями одной политики часто бывает недостаточно. В этом случае руководство разрабатывает процедуры. Организации, как и люди, могут выиграть, используя прошлый опыт для будущих решений. Напоминание о том, что случилось в прошлом, может помочь предупредить ошибку. Одинаково важно и то, что не нужно заново повторять анализ, который дал в результате удовлетворительное решение; это сберегает время и предупреждает от ошибок. Таким образом, когда ситуация при принятии решения имеет тенденцию часто повторяться, руководство зачастую считает правильным заново применить испытанный временем способ действий и вырабатывает стандартизованные указания. Выраженные формальным образом, эти указания носят название «процедура».

ПРОЦЕДУРА описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

По существу, процедура представляет собой запрограммированное решение, которое исключает необходимость «заново изобретать колесо». Процедуры обычно описывают последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации. В общем случае индивид, действующий согласно процедуре, обладает малой свободой действий и небольшим числом альтернатив.

Правила

Когда успешная реализация планов зависит от точного выполнения задания, руководство может посчитать необходимым полностью исключить всяческую свободу выбора. Руководство также считает необходимым исключить возможность выбора там, где имеется относительно высокая вероятность того, что некоторые люди могут вести себя таким образом, который приведет к отрицательным последствиям. Чтобы решить эти небольшие, но важные проблемы, когда для достижения целей требуется высокая степень подчинения, руководители используют правила. Когда руководство хочет ограничить действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами, оно составляет правила.

ПРАВИЛО точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос. Процедуры рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий.

Ниже описано, как правила и процедуры способствуют достижению целей организаций.

Как правила и процедуры способствуют достижению целей

1. Указывают работникам направление действий, которое по опыту с высокой степенью вероятности должно быть успешным и способствовать достижению целей.
2. Повышают эффективность путем исключения ненужных повторов процесса, приводящего к удовлетворительному решению.
3. Дают возможность руководителям точно предвидеть, что будут делать подчиненные в конкретной ситуации.
4. Позволяют проводить точные сравнения с прошлыми результатами или результатами других групп. (поскольку аналогичное задание выполняется аналогичным же способом, то оно должно выполняться каждый раз с одинаковой или растущей эффективностью.)

Проблемы, связанные правилами и процедурами

Иногда рабочие воспринимают правила и процедуры как нечто, стесняющее их действия или что-то бессмысленное. Они могут выражать протест против правил, демонстрировать враждебность к организации или руководителю, или даже прямо неповиноваться. В этом случае правила будут мешать достижению целей — независимо от того, обоснованы они или нет. Проще всего в этом случае было бы исключить всякие правила, но это, вероятно, привело бы к таким же проблемам, какими были те, для устранения которых предназначались правила. Однако, если исследовать ситуации, в которых правила приносят больше вреда, чем пользы, то часто можно увидеть, что настоящим источником проблем являются не правила и не процедуры. Скорее, конфликт возникает из-за *способа, каким руководство представляет эти правила рабочим*.

Современные рабочие, даже на низших уровнях организации, имеют относительно лучшее образование по сравнению со своими предшественниками. Более того, в культуре сильно укоренилось представление о высокой степени личной свободы. Таким образом, рабочие по понятным причинам не желают воспринимать ограничения, которые излагаются в форме диктаторских указов. Если когда-то слово босса считалось неоспоримым, то сегодня подчиненные обычно настойчиво требуют объяснений, *почему* необходимо выполнять работу именно так, как предписано правилами или процедурами.

Поэтому, принимая, что рассматриваемые правила обоснованы и необходимы, лучшим способом достижения согласия будет информирование подчиненных о целях этих правил. В большинстве случаев, если подчиненный искренне понимает, как и почему правила помогают организации осуществлять ее деятельность более эффективно, то конфликты будут сведены к минимуму, а правила выполняться добровольно. Если руководитель сможет убедительно показать рабочим, как эти правила и процедуры помогают каждому из них, то они обычно сами начинают стремиться к сотрудничеству. Между прочим, когда руководители берут на себя труд убедить, а не насильно заставить рабочих следовать правилам, они обнаруживают, что способ выполнения задания рабочими оказывается более эффективным, чем любые правила или процедуры, разработанные управляющими.

Когда дело касается многонациональных организаций, сущность и реализация тактики, политики, процедур и правил становятся еще более сложными. Естественно, когда вся организационная структура заполнена служащими и руководителями, представляющими разные культуры, в процессе реализации правил и процедур могут возникнуть большие сложности.

УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА И КОНТРОЛЬ ЗА ЕГО ВЫПОЛНЕНИЕМ

В настоящее время имеется ряд методов согласования планирования и процесса контроля. Двумя широко применяемыми управленческими инструментами, которые полезны для обеспечения высокой степени согласованности, являются бюджеты и управление по целям.

Бюджеты

Одной из основных задач планирования является возможно более эффективное *распределение ресурсов*. Планы помогают распределять действия, относящиеся к использованию ресурсов, по направлениям, которые, по мнению руководства, способствуют достижению целей. Однако в планах часто остаются нерешенными фундаментальные вопросы — какие именно ресурсы имеются и как именно их следует использовать для достижения целей. Не дает также планирование ответа и на основной вопрос — какие цели являются обоснованно достижимыми при данных имеющихся ресурсах. Эти стороны в прагматическом смысле представляют собой «гайки и болты» планирования. Чтобы решить вопрос, какие ресурсы имеются, руководители используют бюджеты, инструмент планирования, которые совершенно не укладываются в последовательность «цели-стратегии-правила», но тесно с ней связаны.

БЮДЖЕТ представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно.

Бюджеты являются безусловно наиболее широко используемым компонентом формального планирования. Хотя многие организации никогда на формальной основе, т.е. в письменном виде, не формулируют цели и стратегии, большинство из них составляет бюджеты в виде отдельных документов.

КОЛИЧЕСТВЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ И ЦЕЛЕЙ. Первым шагом в составлении бюджета, на что и указывается в определении, будет *выражение в числовой форме* как ресурсов, так и формулируемых целей. Возможно также, а в некоторых случаях это постоянно делается, использовать единицы времени, такие как часы, или же показатели трудозатрат, или просто натуральные показатели для характеристики объекта, по которому составляется бюджет. Однако наиболее распространенной мерой является денежная.

Как бы ни было это трудно, присвоение числового значения всем ресурсам и целям представляет ценный, обычно весьма существенный, аспект планирования в организациях. Количественные показатели позволяют руководителю увидеть, сравнить и объединить различные элементы, которые используются в работе организации.

Представление всех факторов в удобной общепринятой единице измерения, такой как доллары, облегчает также ответ на многие другие существенные вопросы о распределении ресурсов и целей. Если известно, сколько, например, у нас денег, можно определить, сколько мы можем производить продукции при различных издержках.

ЭТАПЫ СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА. Весь процесс составления бюджета можно разделить на четыре этапа. Этап 1 связан с объявлением высшим руководством общих целей фирмы. В этом случае, независимо от размера организации, наиболее важным вопросом будет прогнозируемый уровень объема продаж. На этапе 2 происходит подготовка отделами и подразделениями оперативных смет. Эти сметы или бюджеты отделов рассчитываются на законченный период времени, например, на шесть месяцев или на год. На этапе 3 высшее руководство проводит анализ и проверку предложений по бюджету, и

затем отделы переделывают свои предложения на основе указаний высшего руководства. На данном этапе высшее руководство занимается распределением ресурсов внутри организации. Наконец, на этапе 4 осуществляется подготовка итоговых бюджетов, где ведется постатейный учет ресурсов и использования фондов. Окончательно эти подробные расчеты сопоставляются с производительностью конкретного работника или отдела, чтобы определить возможности руководства выполнить контрольные показатели.

Управление по целям

Как уже отмечалось, контроль основывается на планировании. Чтобы контроль был эффективным, его следует тесно увязать с планированием. Такая увязка является существенной для обеспечения эффективности процесса управления в целом. Составление бюджета представляет эффективный количественный метод такой увязки и контроля. Но что сказать о трудовых ресурсах организации? Популярным методом управления, обладающим потенциальными возможностями объединить планирование и контроль в сложной области человеческих ресурсов, является управление по целям, обычно в сокращении МВО (manadegement by objektiv — МВО). Кроме того, МВО — еще и способ мотивации, который помогает преодолеть некоторые отрицательные воздействия контроля на поведение работника. Следующее ниже описание Антони Райа иллюстрирует основную цель увязки планирования и контроля, а также повышения производительности: «Основное внимание (в МВО) уделяется попыткам предсказать будущее и повлиять на него, а не реагировать и действовать задним числом. МВО — это также «ориентированная на результаты» философия управления, где выделяется значение достижений и результатов. Усилия обычно сосредоточиваются на изменении и повышении эффективности как индивида, так и организации».

Питер Друкер известен тем, что первый опубликовал концепцию МВО, как метод повышения эффективности организации. Друкер считал, что каждый руководитель в организации, от наивысшего до самого низшего уровня, должен иметь четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне. Друкер предполагал, что этот процесс поможет каждому руководителю получить четкое представление о том, что ожидает от него организация, о целях организации и цели его начальника. Этот процесс изучал также Джордж Одиорне — еще один известный ученый, пишущий о МВО.

Дуглас МакГрегор, также сторонник МВО, подошел к рассмотрению этой проблемы с другой стороны. Он считает, что метод управления по целям необходим, потому что дает возможность оценивать руководителей на основе результатов, а не личных качеств. Например, сообщение подчиненному, что он малоинициативен, не является полезной формой обратной связи. Это недостаточно конкретно для подчиненного с точки зрения исправления недостатков в работе. Но если подчиненному сообщают, что его производительность на 10% ниже контрольной цифры, установленной шесть месяцев назад, то это дает четкую систему координат, эталон для контролирования производительности и обсуждения возникших проблем, а также того, что можно сделать для повышения производительности. Поэтому МакГрегор предлагает, чтобы каждый руководитель устанавливал конкретные производственные цели и средства их достижения совместно со своим непосредственным начальником. После определенного периода времени руководитель и подчиненный смогли бы оценить фактические показатели работы, сравнивая их с установленными контрольными показателями.

Райа описывает управление по целям как процесс, состоящий из четырех взаимозависимых и взаимосвязанных этапов.

1. Выработка четких, кратких формулировок целей.
2. Разработка реалистичных планов их достижения.
3. Систематический контроль, измерение и оценка работы и результатов.
4. Корректирующие меры для достижения запланированных результатов.

ВЫРАБОТКА ЦЕЛЕЙ. Первый этап — выработка целей — повторяет схему нашего обсуждения процесса планирования. После выработки высшим руководством долгосрочных и краткосрочных целей для организации и для себя лично, эти цели формулируются для работников следующего уровня в нисходящем порядке по цепи команд. Ранее упомянутые авторы, Друкер и МакГрегор, были твердо убеждены в том, что подчиненные руководители должны принимать активное участие в выработке своих собственных целей, основывая их на целях своих начальников. Это могло бы быть реализовано на совещаниях в отделах, где подчиненные обсуждают цели подразделения и перспективы на будущий год. На основе полученной информации каждый подчиненный мог бы подготовить набор контрольных показателей рабочего подразделения, которое он или она возглавляет. Затем руководитель отдела рассмотрел бы цели этих подразделений с каждым подчиненным и обеспечил их увязку.

Однако исследования показывают, что максимальное участие в выработке целей не всегда имеет место и даже не всегда желательно. При проведении программы МВО на «Дженерал Электрик» было установлено, что руководители, привыкшие к незначительному участию в выработке целей, не улучшили показатели своей работы, когда их участие в формулировке целей увеличилось. Другие исследования показывают, что количество руководителей, фактически принимающих участие в постановке целей, сокращается от высших к низшим уровням управления. Независимо от степени участия в их выработке, цели каждого подчиненного должны способствовать достижению целей его начальника.

Когда осуществляется процесс выработки целей, необходим двусторонний обмен информацией, чтобы обеспечить понимание каждым человеком его конкретных целей. Кроме уяснения ожидаемых результатов работы, двусторонний обмен информацией позволяет подчиненным сообщить руководителям, что им требуется для достижения поставленных целей. Ниже перечислены главные области, где подчиненным требуется поддержка их руководителей, чтобы выполнить поставленные задачи.

Информация

1. Уточнение отношений между уровнями полномочий и ответственности

2. Поддержка со стороны штатного персонала

3. Горизонтальная и вертикальная координация

4. Финансирование, материалы, оборудование и трудовые ресурсы

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ. Вторым этапом процесса МВО является планирование действий. Согласно Райа:

«В то время как набор задач отражает «конечные цели» управленческой деятельности, хорошо разработанные планы обеспечивают «средства» их достижения. Планирование действий связано с определением того, что, кто, когда, где и в каком количестве требуется для достижения данной цели. Это — практический способ создания связующего звена между постановкой цели и более полной программой реализации».

Разработка планов действий дает следующие преимущества:

1. Оценка практической возможности достижения целей.
2. Выявление зон потенциальных проблем и неожиданных последствий.
3. Облегчение поиска лучших и более эффективных путей достижения целей.
4. Обеспечение основы для оценки затрат и разработки бюджетов, календарных планов и ресурсов.
5. Определение того, какие рабочие взаимоотношения и поддержка требуются.
6. Выявление непредвиденных обстоятельств, которые следует учитывать для достижения целей.

Этап планирования действий разбивается на шесть стадий:

1. Определение основных задач и мер, необходимых для достижения целей.
2. Установление имеющих определяющее значение взаимосвязей между основными видами деятельности. Это, по существу, связано с изучением операций с общих позиций и созданием календарного плана их выполнения в надлежащей последовательности.
3. Уточнение ролей и взаимоотношений и делегирование соответствующих полномочий для выполнения каждого вида деятельности.
4. Оценка затрат времени для каждой основной операции и подоперации.
5. Определение ресурсов, необходимых для каждой операции. Существенное значение для руководства имеет определение затрат на достижение целей до начала практической реализации плана. Потребности в ресурсах обычно определяются и распределяются посредством составления бюджета.
6. Проверка сроков и коррекция планов действий. После обсуждений с подчиненными и другими руководителями часто оказывается необходимым скорректировать план действий, чтобы сделать его более реалистичным. Сроки окончания работ могут быть перенесены, ресурсы увеличены или уменьшены, графики заданий пересмотрены и т.п.

ПРОВЕРКА И ОЦЕНКА. Этап проверки и оценки наступает после истечения установленного периода времени. Его задачей является определение степени достижения целей, выявление проблем и помех, определение причин этих проблем, выявление личных потребностей и вознаграждение за эффективную работу. Факторы, связанные с оценкой эффективной работы, рассматриваются в следующей главе, посвященной обсуждению вопросов управления человеческими ресурсами.

КОРРЕКТИРУЮЩИЕ МЕРЫ. Последний этап процесса МВО — принятие корректирующих мер — соответствует последнему этапу процесса контроля. Принимая, что цели не были достигнуты, и

убедившись, что руководство точно установило причину, необходимо решить, какие следует принять меры для корректировки отклонения. Если установлено, что поставленные цели были нереалистично трудными, уровень ожидаемых результатов работы все же может быть снижать не следует. Ведь вполне возможно, что причина неудачи связана не с работником, а с каким-либо другим фактором организации, например, структурой, задачами или технологией. Если дело обстоит таким образом, то эти факторы должны быть изменены в нужную сторону с учетом воздействия, которое окажет это изменение на другие аспекты организации. Если цели были достигнуты, или принимая во внимание результаты этапа проверки, процесс МВО может начаться заново — с установлением целей на предстоящий период.

Эффективность программ МВО

Управление по целям имеет множество сторонников, и известны многие примеры положительных результатов применения данного метода. Общая правильность метода МВО обосновывается исследованиями в области установления целей и обратной связи.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ОБОСНОВАННОСТЬ МВО. Имеется значительный объем исследований, которые показывают, что производительность людей, имеющих конкретные цели, выше производительности тех, кому цели не установлены или кого просто просят стараться. Постановка конкретных целей повышает производительность потому, что индивид обладает четкими ожиданиями относительно результата. Согласно теории вероятности, если люди четко представляют, каких результатов от них ожидают, и если они ощущают сильное правдоподобие (сильную вероятность) того, что, прилагая определенные усилия, они смогут достичь данного уровня производительности и получить соответствующее вознаграждение, то их мотивация выполнения задания возрастет.

Имеется также множество исследований, показывающих, что предоставление людям информации о результатах их работы повышает их производительность.

ПОЧЕМУ ПРОГРАММЫ МВО ТЕРПЯТ НЕУДАЧУ. Несмотря на поддержку, у метода МВО много критиков, и имеется много случаев, когда программы МВО потерпели неудачу. Одна из причин неудач — слишком большое внимание к участию работников в постановке своих целей. Исследования показали, что привлечение к участию в постановке целей усиливает мотивацию некоторых индивидов и повышает их производительность. Однако другие исследования указывают на то, что в некоторых ситуациях такое участие не всегда уместно и не всегда реально ведет к повышению производительности.

Все же, более общая и более существенная проблема состоит в том, что руководству часто не удается использовать все аспекты МВО. Например, оно не может видоизменить систему оплаты и премирования труда, чтобы достижение целей вознаграждалось надлежащим образом. Ниже дана сводка наиболее распространенных причин, почему потерпели неудачу программы управления по целям.

1. Отсутствие заинтересованности и поддержки высшего руководства. Для успеха программ МВО необходима полная поддержка высшего руководства.

1. Искажение концепции. Программам МВО обычно оказывают сопротивление, если они используются в качестве «кнута» для усиления контроля над подчиненными.

2. Трудности при постановке целей. Некоторые виды работ и областей деятельности трудно объективно оценить и количественно определить.

3. Увеличение канцелярской работы. Руководители могут оказывать сопротивление реализации программы, потому что это увеличивает объем их канцелярской работы.

4. Ужесточение дефицита времени. Чтобы использовать программу МВО, руководитель должен учиться устанавливать приоритеты и эффективно использовать время.

5. Отсутствие соответствующей квалификации. У руководителей может отсутствовать необходимая квалификация для определения целей, планирования, обмена информацией и межличных взаимодействий, таких как обучение, консультация, а также передача и получение информации на основе обратной связи.

6. Отсутствие индивидуальной мотивации. Вознаграждения в явной и скрытой форме (например, премия и моральное удовлетворение — Прим. научи ред.) должны быть достаточными для стимулирования людей к работе.

7. Слабая интеграция с другими системами. Этапы постановки целей и проверки результатов должны сочетаться с другими мерами, например, прогнозированием, составлением бюджета и иными процессами.

8. Стратегии неуместных изменений. Проектирование и реализация программы МВО должны быть тщательно спланированы. Должно быть внимательно рассмотрено какими путями система будет спроектирована и внедрена и кто будет в ней участвовать.

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Разработка и последующая реализация стратегического плана кажется простым процессом. К сожалению, слишком многие организации применяют метод «внедрить немедленно» по отношению к планированию и катастрофически проваливаются. Непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайное значение для долгосрочного успеха плана.

Очевидно, нет «простых правил» для стратегического планирования. Разработчики стратегических планов в корпорациях постоянно ищут чего-то нового, и даже изначальный объект их привязанности — сама концепция стратегии — стал сомнительным.

Вера в то, что простое следование выводам модели достаточно для гарантии успеха, является ложной. Вера в то, что при наложении простой модели на сложную организацию ее реализация окажется тоже простор, будет еще одной ложной предпосылкой. В сегодняшней бурной, сверхконкурентной многонациональной среде бизнеса высшее руководство не может надеяться на будущий успех организации просто потому, что оно спланировало модель действий и реализовало эти действия. Стратегическое планирование — это идущий сверху вниз процесс, который должен постоянно поддерживаться, стимулироваться и оцениваться высшим руководством. Когда импульс со стороны высшего должностного лица слабеет, выдыхается и сам процесс. Серьезной проверкой стратегического плана будет формирование процесса его формальной (т.е. осуществляемой официально, на основе четких критериев и процедур) — оценки.

Оценка стратегии

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни — сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Существует ряд критериев, как количественных, так и качественных, которые используются в процессе оценки. Эти критерии представлены ниже:

Количественные

Доля рынка

- Удовлетворенность работников
- Рост объема продаж
- Чистая прибыль
- Дни, потерянные из-за забастовок
- Курс акций
- Уровень затрат и эффективности производства
- Норма дивидендов
- Уровень затрат и эффективности сбыта
- Доход в расчете на акцию
- Текучесть кадров
- Прибыль на капитал
- Невыходы на работу
- Выплаты по ценным бумагам

Качественные

- Способность привлечь высококвалифицированных менеджеров
- Расширение объема услуг клиентам
- Углубление знания рынка
- Снижение количества опасностей
- Использование возможностей

Имеются, несомненно, проблемы, связанные с определением количественных показателей и оценкой стратегии. Серьезнейшее давление на оценку стратегии оказывает фактор времени. Давление со стороны акционеров, требующих немедленных результатов, оказывает деструктивное воздействие на стратегию и ведет к преобладающему выбору вариантов с малой степенью риска. Одной из причин успеха японского

предпринимательства является приверженность долгосрочным программам. Весьма малое число стратегий дает немедленные результаты.

Следующей проблемой будет точность измерений. Руководители обладают возможностью подправить данные или проценты, чтобы улучшить «внешний вид» результатов работы.

Если мы хотим, чтобы оценка процесса стратегического планирования имела какой-нибудь эффект, то следует больше внимания уделять стандартизованным критериям.

Проверка соответствия стратегии и структуры

После выбора стратегии и разработки последующего плана, руководство должно провести тщательную проверку структуры организации, чтобы выяснить, способствует ли она достижению общефирменных целей. Стратегия определяет структуру. С точки зрения концепций структуры всегда должны отражать стратегию. Рис. 2 иллюстрирует процесс реализации стратегии и роль, которую играет организационная структура.

Нет точного ответа на вопрос, какой способ лучше всего подходит для построения структуры организации. Наилучшей организационной структурой будет та, которая соответствует размерам, динамизму, сложности и личному составу организации. По мере развития организаций и эволюции их целей меняются их стратегии и планы. Это должно происходить и с их структурами.

Существует динамическое взаимодействие между стратегией, структурой и средой, в которой функционирует фирма. Одна из основных ошибок, совершаемых слишком многими фирмами, состоит в том, что новую стратегию они просто налагают на существующую структуру фирмы. Так не должно быть. Структура зависит от стратегии, и этап формирования структуры в процессе планирования может представлять наиболее важную стадию успешной реализации стратегического плана. Разработка стратегии является сложным делом, но многостадийная перестройка организации оказывается утомительной, трудоемкой и чрезвычайно сложной работой по форме, а затем и по существу. Следовательно, многие руководители могут не затруднять себя проработкой этапов перестройки организации. Неспособность или отсутствие стремления признать важность структуры в процессе планирования обрекли многие эффективные и хорошо задуманные стратегии на неудачу.



Рисунок 2. Процесс реализации стратегии.

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПОЛНОМОЧИЯ

Делегирование полномочий является основным процессом, посредством которого руководители устанавливают формальные взаимоотношения людей в организации. При помощи делегирования и задач руководители подбирают людей для работы и принимают решение, кто из них будет работать, вступая в отношения «начальник — подчиненный».

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ

Однако организация как процесс представляет собой функцию, которая наиболее очевидно и непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, соответственно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

ОРГАНИЗАЦИЯ — это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

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

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

Делегирование

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность в контексте делегирования

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

Под обязательством мы понимаем то, что от индивида ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Фактически, индивид заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи переем, кто передает ему полномочия. Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно *ответственность не может быть делегирована*. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы.

Организационные полномочия

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

ПОЛНОМОЧИЯ представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируются *должностям, а не индивиду*, который занимает ее в данный момент. Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Однако, поскольку делегирование невозможно пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду.

ПРОТИВОПОЛОЖНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ПОЛНОМОЧИЙ. Имеются две концепции процесса, посредством которого передаются полномочия. Согласно классической концепции, проиллюстрированной на рис.1., полномочия передаются от высших к низшим уровням организации.

Однако, подчиненный имеет право отклонить требования начальника. На основе этого сформулирована концепция *принятия* полномочий. Он определил полномочия как «информацию (приказание), на основе которой участник организации направляет свои действия и определяет, что он обязан или не должен делать в рамках задач организации». Таким образом, если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит. Концепция принятия полномочий иллюстрируется рис.2.

Как мы видим, концепция принятия полномочий признает существование такой власти, которая часто уменьшает возможности руководителей применять свои полномочия. В любом случае, какая бы из этих концепций не была справедливой, ясно, что полномочия всегда ограничены.

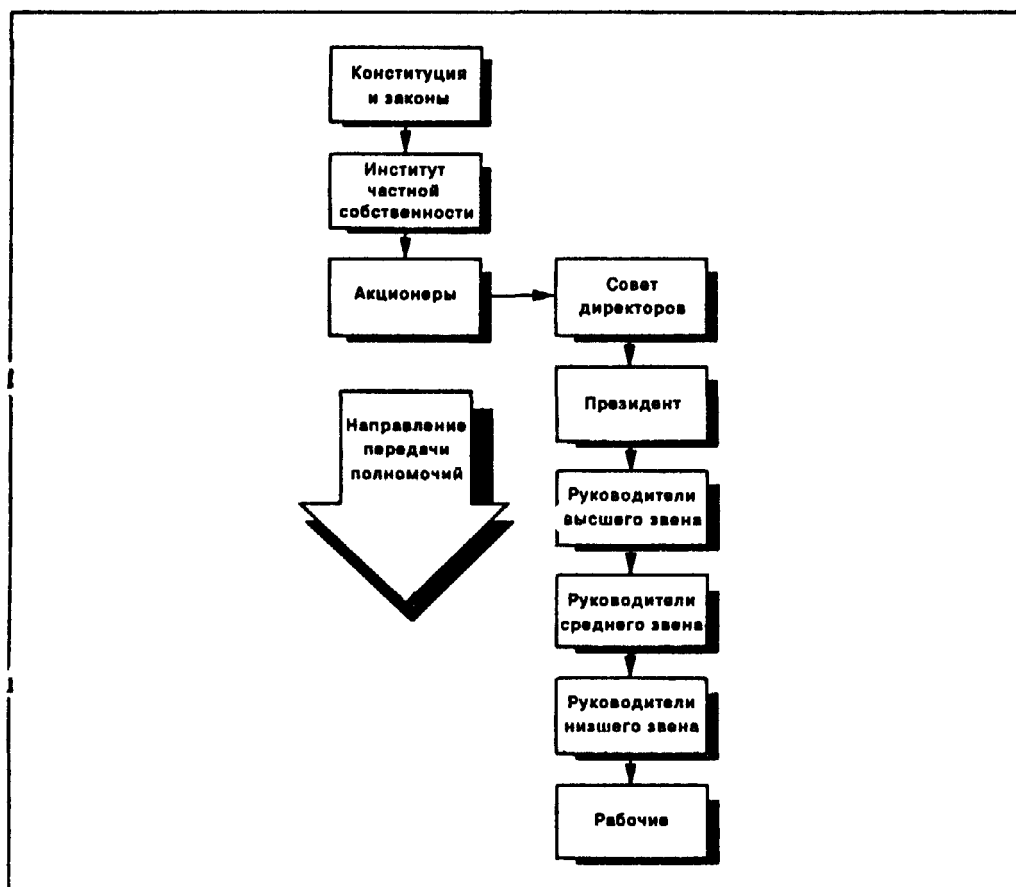


Рис.1. Классическая концепция организационных полномочий.

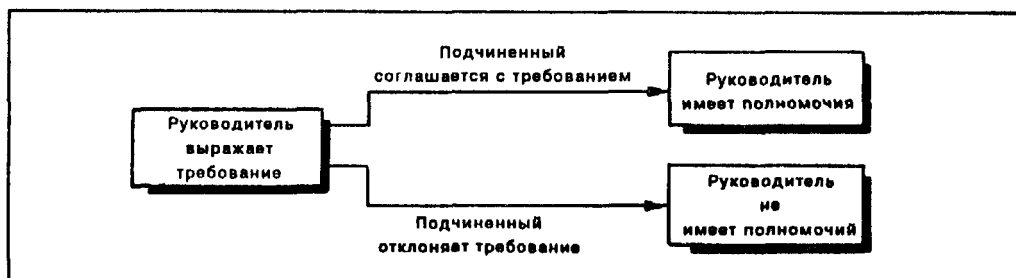


Рис.2. Концепция принятия организационных полномочий.

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

В общем случае, пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Но даже полномочия высшего руководства ограничены. Существует еще множество внешних ограничений полномочий. Законодательство запрещает руководителям сознательно делегировать обязанности, которые могут привести к серьезным травмам рабочих, даже если организация не имеет страховых полисов в данной области. Закон также однозначно запрещает использовать ресурсы организации для подкупа или политических взносов.

Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует. Люди подчиняются приказам начальника частично из-за того, что это социально приемлемое поведение. Эти факторы, с одной стороны, ограничивают полномочия, а с другой, поддерживают их. Руководители не могут делегировать полномочия, которые противоречат законам или культурным ценностям, по крайней мере, на долгий срок.

Однако ограничения, налагаемые на полномочия, часто широко нарушаются на практике. Чтобы лучше это понять, давайте вкратце рассмотрим разницу между полномочиями и властью.

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

Полномочия, другими словами, определяют, что лицо, занимающее какую-то должность, имеет *право* делать. Власть определяет, что оно *действительно может делать*. Способы использования власти могут оказывать положительное или отрицательное воздействие на организацию. Из последующих глав мы узнаем, что лидерство сильно зависит от власти и люди часто используют власть, чтобы добиваться целей организации.

ЛИНЕЙНЫЕ И АППАРАТНЫЕ (ШТАБНЫЕ) ПОЛНОМОЧИЯ

ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем.

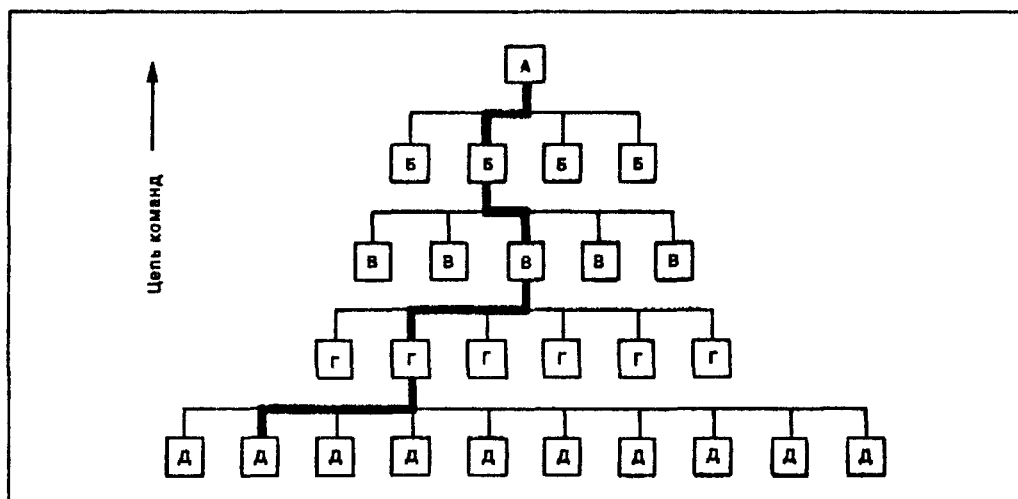


Рис.3. Цепь команд.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется *скалярным процессом*. Поскольку полномочия распоряжаться людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется *скалярной цепью* или **ЦЕПЬЮ КОМАНД**, которая показана на рис. 3. Цепь команд, созданная делегированием полномочий, является характерной чертой всех формальных организаций, кроме самых мелких.

Типы административного аппарата

Административный аппарат выполняет так много функций в современных организациях, что все их невозможно перечислить. Однако можно классифицировать штабной аппарат по двум или трем основным типам, учитывая функции, которые он выполняет. К трем типам аппарата относятся *консультативный, обслуживающий и личный аппарат*, который иногда рассматривается как вариант обслуживающего аппарата. Однако следует помнить, что на практике редко можно провести резкую границу между этими типами.

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

ОБСЛУЖИВАЮЩИЙ АППАРАТ. В любой из областей, где используется консультативный аппарат, функции аппарата могут быть, а часто так и бывает, распространены на выполнение определенных услуг. (отдел кадров, связи с общественностью, маркетинговые исследования, финансирование, планирование, материально-техническое снабжение, оценка воздействия каких-либо проектов на окружающую среду и юридические проблемы). Данные функциональные подразделения предоставляют руководству информацию, необходимую для принятия эффективных решений.

ЛИЧНЫЙ АППАРАТ — это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. В организации член этого аппарата не имеет никаких полномочий. Когда он действует, то это делается по поручению руководителя. Хотя личный аппарат не имеет формальных полномочий, его члены могут обладать большой властью.

Разновидности аппаратных (штабных) полномочий

Классификации консультативного, обслуживающего и личного аппаратов описывают штабной аппарат в соответствии с направлениями его использования. Чтобы понять концепцию аппарата в современных организациях, следует рассмотреть также природу делегированных ему полномочий.

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ. Когда аппаратные полномочия сводятся к рекомендательным полномочиям, предполагается, что линейное руководство будет обращаться за консультациями к консультативному аппарату, когда потребуются его знания. Но линейные руководители не обязаны так поступать. Они могут, по своему выбору, решить проблему, даже не ставя аппарат в известность.

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ СОГЛАСОВАНИЯ. Когда согласования обязательны, линейное руководство *должно* обсудить соответствующие ситуации со штабным аппаратом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству. Однако линейные руководители не обязаны на самом деле следовать рекомендациям аппарата.

ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ. Высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства. Целью **ПАРАЛЛЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ** является установление системы контроля для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок.

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

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

ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

Организация взаимоотношений между линейными и штабными полномочиями

Во время организации такого рода взаимоотношений руководство должно решить: линейным или аппаратным будет данный вид деятельности. Это решение должно основываться на определении того, насколько фундаментальным и непосредственным будет вклад этого вида деятельности в достижение общих целей. Однако рассматривать аппаратно-штабную деятельность как несущественную для достижения целей недопустимо. Все виды деятельности должны облегчать достижение целей. Если какой-либо вид деятельности этому не способствует, его следует исключить, а не переводить в разряд аппаратно-штабной. Таким образом, вопрос не в том, имеется ли вклад, а в том, насколько непосредственно он относится к основной миссии организации.

Линейная деятельность в настоящем смысле слова — это та деятельность, которая непосредственно связана с созданием, финансированием и сбытом товаров или услуг, производимых организацией. Аппарат помогает выполнению основных функций.

Естественно, что определение того, какие конкретно виды деятельности следует отнести к аппаратно-штабной, зависит от миссии, целей и стратегии организации. «Структура соответствует стратегии». Различия в целях приводят к фундаментальным различиям в структуре.

Линейные полномочия и координация

Здесь мы представим два понятия, которые относятся к координации и линейным полномочиям и не требуют для своего понимания знания ситуационной теории управления. Это принцип единоначалия и необходимость ограничения нормы управляемости.

ЕДИНОНАЧАЛИЕ. Согласно **ПРИНЦИПУ ЕДИНОНАЧАЛИЯ**, работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед этим человеком.

ОГРАНИЧЕНИЕ НОРМЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ. Норма управляемости - количество работников, которые *непосредственно* подчиняются данному руководителю, устанавливается посредством делегирования линейных полномочий. Технически, руководитель высшего звена организации вместо

создания цепи команд может принять решение о том, чтобы каждый сотрудник отчитывался непосредственно перед ним.

Теоретики управления значительное внимание уделили определению того, какой должна быть идеальная норма управляемости. Предлагался широкий диапазон чисел, причем ряд авторов считал наилучшей норму от 7 до 10 подчиненных. Современные исследования показывают, что величина нормы широко варьируется. Уровень управления, характер выполняемых задач, характеристики подчиненных и относительные способности руководителя — все это играет роль в определении количества людей, непосредственно и эффективно контролируемых руководителем.

Ясно только, что если не удерживать нормы управляемости на достаточно низком уровне, руководство будет не в состоянии не только выполнять обязанности по координированию, но и контролировать деятельность, повышать квалификацию и мотивацию подчиненных.

Препятствия к эффективному делегированию

Ожидания и обязательства, создаваемые делегированием, могут стать мощной силой для обеспечения гармонии и единства цели. Однако, если руководство не будет предпринимать согласованных усилий по учету качеств личности и потребностей получателей полномочий, то могут возникнуть большие проблемы и для руководителя, и для получателя полномочий.

Делегирование требует эффективных коммуникации. У руководителей есть обязанности, которые должны выполняться подчиненными. Для их надлежащего выполнения подчиненные должны точно понимать, чего хочет руководитель.

Делегирование связано также с мотивацией, влиянием и лидерством. Руководитель должен заставить подчиненных эффективно выполнять их задачи. Как во всех процессах обмена информацией и оказания влияния, обе стороны имеют существенное значение для достижения успеха. Учитывая это, Уильям Ньюмен перечислил ряд причин, по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия, а подчиненные — уклоняться от дополнительной ответственности

Ньюмен приводит пять причин нежелания руководителей делегировать полномочия:

1. *Заблуждение «Я это сделаю лучше».* Руководитель утверждает, что поскольку он может сделать эту работу лучше, то он и должен ее делать вместо подчиненного. Два соображения показывают ошибочность утверждения, даже если оно истинно, хотя чаще всего нет. Во-первых, трата времени на задание, которое мог бы выполнить подчиненный, означает, что руководитель не сможет так же хорошо выполнять другие обязанности. Общие выгоды могут быть больше, если руководитель сконцентрирует усилия на планировании и контроле и осознанно позволит подчиненному выполнять менее важные обязанности с несколько меньшим качеством. Во-вторых, если руководитель не будет разрешать подчиненным выполнять новые задания с дополнительными полномочиями, то они не будут повышать свою квалификацию. Таким образом, упорствуя в желании самим делать всю работу, руководители могут оказаться не в состоянии, выполнять свои обязанности по повышению квалификации подчиненных и их подготовке к продвижению на руководящие должности.

2. *Отсутствие способности руководить.* Некоторые руководители так погружаются в повседневную работу, что пренебрегают более общей картиной деятельности. Будучи не в состоянии охватить долгосрочную перспективу в череде работ, они не могут полностью осознать значение распределения работы между подчиненными.

3. *Отсутствие доверия к подчиненным.* Если руководители действуют так, как будто не доверяют подчиненным, то подчиненные на самом деле будут работать соответствующим образом. Они потеряют инициативность и почувствуют необходимость часто спрашивать, правильно ли выполняют работу. Это, несомненно, приведет к порочному кругу, усиливая недоверие к подчиненным, которые начинают чувствовать себя неуверенно.

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

5. *Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.* Параллельно делегированию дополнительных полномочий, руководство должно создать эффективные механизмы контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Обратная связь для получения информации от этих механизмов контроля помогает направлять подчиненного на достижение целей. Она также дает руководителю гарантию того, что проблема будет выявлена прежде, чем разовьется в катастрофу. Если механизмы контроля неэффективны, у руководства будут основательные причины для беспокойства относительно делегирования дополнительных полномочий подчиненным.

Подчиненные, согласно Ньюмену, избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по шести основным причинам:

1. Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.
2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.
3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.
4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле.
5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.
6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ. Факт, что делегирование часто оказывается безрезультатным, даже при почти всеобщем признании сто важности, является ярким свидетельством того, как трудно преодолеть имеющиеся препятствия. Некоторые препятствия глубоко укоренены в человеческом поведении, являются следствием индивидуальной психологии. Опасение за свое положение, боязнь риска, отсутствие уверенности в себе, неспособность доверить другому выполнение задания, за которое несешь ответственность, — вот главные примеры. Психологические проблемы самые трудные, чтобы их разрешить как руководители, так и подчиненные должны внимательно присмотреться к себе, осознать свои страхи и подняться над ними.

Подчиненный может сделать относительно мало для того, чтобы устранить психологические барьеры для делегирования, имеющиеся у начальника. Даже постоянная прекрасная работа может игнорироваться чрезмерно беспокойным боссом. (Следует помнить, что руководитель, который не может научиться эффективно делегировать полномочия, ставит предел для собственной карьеры.) Однако существует многое, что руководители могут сделать для улучшения своей работы и устранения причин отказа от дополнительной ответственности.

Начнем с того, что руководители могут создать систему контроля, необходимую для того, чтобы обезопасить себя при делегировании больших полномочий подчиненным. Они могут также определить свои проблемы и повысить квалификацию в области лидерства и оказания влияния. Кроме того, большую часть неуверенности подчиненных можно устранить, оказывая им больше доверия. Не следует во весь голос критиковать подчиненного, чтобы указать на недостатки в работе.

Может быть, самыми важными путями к обеспечению эффективного делегирования будут четкий обмен информацией, принцип соответствия и положительные стимулы. Когда подчиненный не выполняет свои задачи так, как требует руководство, причиной может быть неправильная передача информации. В спешке руководители могут бегло изложить, что хотят. Подчиненный может не решиться задать вопросы из-за боязни выглядеть глупым. Или, что случается чаще, подчиненный тоже торопится приняться за работу. Вследствие этого обе стороны могут *думать*, что понимают, каково было задание и каков должен быть результат. Позднее, чаще всего слишком поздно для исправления, работа оказывается сделанной неправильно и обе стороны разочарованы. Понятное изложение подчиненным их обязанностей, задач и пределов полномочий имеет существенное значение для эффективного делегирования.

Чтобы делегирование было действенным, необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью; то есть, руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность. Это известно как принцип соответствия. Как следствие, работник может принимать ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу делегированных ему полномочий.

К сожалению, на практике принцип соответствия часто нарушается. Если вы оказались в ситуации, когда на вас возложена ответственность за задания, которые нельзя выполнить удовлетворительно из-за отсутствия достаточных полномочий, необходимо по возможности быстрее поставить в известность своего начальника и попросить провести совещание для решения этой проблемы.

Большая ответственность означает больше работы и больше риска для лица, принимающего ее. Многие, если не большинство, не находят привлекательными эти дополнительные обязанности. Средний человек ожидает, достаточно обоснованно, какого-то вознаграждения. Но, к сожалению, во многих организациях четко выраженное желание расширить ответственность подчиненных не подкрепляется *системой стимулирования*, которая обеспечивает им вознаграждение за принятие этого бремени. Недавние исследования выявили доказательства того, что работники имеют меньшую мотивацию к работе, если считают, что дают организации больше, чем получают от нее. Вследствие этого, отсутствие положительных стимулов к принятию дополнительной ответственности может заблокировать разумные попытки распределить полномочия.

Эти вознаграждения могут выступать почти в любой форме. Дополнительная оплата, повышение по службе, необычное звание, благодарность, особый статус и более комфортабельные условия работы — все это доказало свою эффективность. Необходимость применения вознаграждений обоснована тем, что подчиненный видит четкую связь между принятием дополнительной ответственности и удовлетворением личных потребностей. Так же важно для высшего руководства создать систему стимулирования *руководителей* за успешное делегирование дополнительных полномочий в соответствии с целями организации.