

1 Введение в менеджмент

1.1 Общая характеристика менеджмента

Менеджмент — это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов.

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

Система управления – характеризует необходимые связи по которым осуществляется взаимодействие внутри организации.

Механизм управления – отражает средства воздействия (интересы и ценности человека).

Процесс управления – отражает временные характеристики и технические особенности управления.

В нашем определении заключены две важные идеи: 1) основные функции управления, (по Минцбергу), а именно планирование, организация, лидерство и контроль; 2) эффективное и производительное достижение целей организации. Выполнение основных функций управления предполагает использование менеджерами различных навыков и умений.

Уровни управления

Один из наиболее важных, определяющих обязанности менеджера, факторов - его положение в организационной иерархии (таблица 1.1). Такое вертикальное развертывание разделения труда в результате образует **уровни управления**.

За последние два десятилетия деятельность менеджеров среднего звена претерпела существенные изменения. Традиционная пирамидальная структура организации становится более плоской, а значит, ускоряется передача информации с высших уровней на низшие, процесс принятия решений. Однако круг менеджеров среднего звена постоянно сужается.

Поскольку объем выполняемых в командах или в рамках проектов работ постоянно возрастает, средним менеджерам приходится решать все более широкий круг организационных проблем и вопросов. В корпоративном мире резко вырос спрос на так называемых менеджеров проектов.

Менеджер проекта отвечает за реализацию определенной рабочей задачи, требующей участия выполняющих различные функции сотрудников с разных уровней организации, а также из-за ее пределов. Кроме того, менеджер одного из проектов может быть руководителем или членом команды по выполнению других рабочих задач; при этом сами задачи могут охватывать несколько географических регионов, культур и функций.

Таблица 1.1 – Вертикальное разделение управленческого персонала в организации

	Представители	Функции	Временной охват деятельности
Топ-менеджеры	президенты компаний, председатели советов директоров, главные исполнительные директора и исполнительные вице-президенты	отвечают за определение целей организации, разработку стратегий их достижения, контроль за внешней средой и интерпретацию происходящих в ней событий, принятие значимых для всей компании решений.	долгосрочная перспектива
Менеджеры среднего звена	линейные менеджеры, заместители директора, руководители функциональных подразделений	отвечают за деятельность важнейших бизнес-единиц и отделов организации, за реализацию принятых высшим руководством общих стратегий и процедур	среднесрочная перспектива

Менеджеры первой линии	должности мастеров (супервайзоров), линейных менеджеров, начальников секторов, офис-менеджеров	несут непосредственную ответственность за производство товаров и услуг, обязаны обеспечивать эффективность производства, мотивировать подчиненных	краткосрочная перспектива
------------------------	--	---	---------------------------

Менеджеры проектов обеспечивают движение информации и коммуникации не в традиционном вертикальном, а в горизонтальном направлении, что ускоряет организационный отклик на изменения внешней среды.

Горизонтальные различия

Существенное влияние на деятельность менеджеров оказывает их положение в горизонтальной плоскости. **Функциональные менеджеры** отвечают за работу отделов, выполняющих одну из необходимых для деятельности организации функций, все сотрудники которых обладают схожими навыками и опытом (отдел рекламы, отдел продаж, отдел человеческих ресурсов, производственный отдел, финансовый отдел). **Линейные менеджеры** несут ответственность за деятельность производственных и маркетинговых отделов, выпускающих и продающих товары или услуги. Отдельно можно выделить финансовых менеджеров и менеджеров по человеческим ресурсам, функции которых состоят в обеспечении деятельности линейных отделов.

Генеральные менеджеры отвечают сразу за несколько выполняющих различные функции отделов. Например, генеральный менеджер самостоятельного подразделения несет ответственность за результаты деятельности всех функционирующих в нем отделов. Обязанности генеральных менеджеров во многом схожи с функциями менеджеров проектов, так как им приходится координировать работу сотрудников самых разных отделов.

1.2 Организация и менеджмент

Организация (от позднелат. *organize* — сообщаю стройный вид, устраиваю) — объединение индивидов в единое целое для совместного труда. Данный термин часто употребляют для обозначения:

Организация — социальное образование. Организация состоит из людей или групп, которые представляют различные части организации. Организация — это объединение людей. Однако не всякое объединение людей образует организацию.

Признаки организации

Наличие общей цели. Организация создается и существует для осуществления миссии, достижения общей цели, кроме того, и сотрудники, и группы внутри организации могут иметь собственные цели. Организация существует до тех пор, пока у нее есть хотя бы одна из общих целей, которая объединяет людей.

Структурированная совместная деятельность. Для достижения поставленных целей необходима совместная деятельность: общественная, производственная, научная, посредническая. В процессе деятельности осуществляется управление, направленное на организацию взаимодействия людей и групп. Формы взаимодействия зависят от целей, видов деятельности, разделения труда, установленных правил. Для координации взаимодействия отдельных лиц, групп и подразделений создается структура, в которой определены и закреплены задачи, функции, виды работ, полномочия, взаимосвязи.

Границы Граница определяет, какие элементы находятся внутри, а какие вне организации, где заканчивается одна организация и начинается другая, на какие сферы распространяется ее деятельность. Основной вопрос, который должны решить менеджеры при определении рациональных границ, состоит в том, чтобы определить, какие этапы процесса создания продукта организация намерена включить в свои рамки. (про аутсорсинг и полную цепочку).

Формально организация определяется как имеющее специально созданную структуру социальное образование, деятельность которого подчинена определенной цели. Под это описание подходят, как коммерческие, так и некоммерческие организации.

Организация это система. **Система** — объединение частей в целое, свойства которого

могут отличаться от свойств входящих в нее частей. Любую организацию можно назвать системой. Организация как система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность.

Системы бывают открытыми и закрытыми. **Открытая система** — это система, питающаяся извне какой-либо энергией или ресурсами.

Закрытая система имеет источник энергии (ресурсов) внутри себя (работающие часы с внутренним источником энергии, работающая автомашина, самолет)

Любая организация является открытой системой, так как взаимодействует с внешней средой. Она получает из окружающей среды ресурсы в виде капитала, сырья, энергии, информации, людей, оборудования и т.п., которые становятся элементами ее внутренней среды.

Таким образом, в любой организации реализуются три ключевых процесса: получение ресурсов из внешней среды, производство продукта и передача его во внешнюю среду. При этом в процессе производства продукта происходит добавление ценности (новой стоимости) к тому, что перерабатывается. Добавленная стоимость, ее величина является источником жизнедеятельности и развития любой организации.

Организация обладает следующими свойствами

Неаддитивность. Эффективность деятельности многих систем варьируется во времени и далеко не всегда равна алгебраической сумме эффектов частей в нее входящих. (прибыль промышленной фирмы при прочих равных внешних условиях изменяется в зависимости от эффективности работы входящих в нее подразделений, которая определяется качеством персонала, стилями руководства, личными взаимоотношениями и т.д.)

Эмерджентность. Несовпадение цели организации с целями входящих в нее частей. Например, цель корпорации состоит в получении максимальной прибыли при минимальных расходах на рабочую силу. Подсистема «персонал» руководствуется целью максимизации оплаты труда при минимизации энергетических затрат.

Синергичность. Однонаправленность действий, интеграция усилий в системе, которые приводят к возрастанию (умножению) конечного результата.

Мультипликативность. Управляющие действия или стихийные процессы, направленные на умножение эффективности системы. Например, реконструкция производства позволила фирме добиться резкого увеличения прибыли, увеличила объемы и номенклатуру выпускаемой продукции. В дальнейшем по мере усложнения организационной структуры в компании растет бюрократический аппарат, замедляется реакция на новые требования рынка и условия внешней среды и ее рыночные позиции быстро (мультипликативно) ухудшаются. Таким образом, мультипликативность может быть как положительной, так и отрицательной.

Устойчивость. Устойчивость работы системы может быть нарушена при необоснованном усложнении или упрощении организационной структуры, но на практике чаще, приходится устранять излишние звенья или подсистемы управления и значительно реже — добавлять новые. На устойчивость работы организации также влияют внешние факторы. Для повышения устойчивости работы необходимо быстро перестраивать коммуникации организации в соответствии с новыми целями и задачами.

Адаптивность. Это способность организации приспосабливаться к новым внешним условиям, возможности саморегулирования и восстановления устойчивой деятельности. Адаптивные организации часто имеют органическую структуру, когда каждый субъект управления (подразделение, работник) имеет возможность взаимодействовать с каждым.

Централизованность. Свойство системы быть руководимой из какого-то единого центра, когда все части организации руководствуются командами из центра и пользуются заранее определенными правами.

Обособленность. Обособленность означает стремление системы к автономности, изолированности и проявляется при решении вопросов распределения ресурсов и властных полномочий частей большой организации, конгломератных объединений, централизации и децентрализации управления.

Совместимость. Под совместимостью понимается взаимоприспособляемость и взаимонадаптивность частей системы.

Свойство «обратных связей». Фундаментальное свойство больших систем - его, сущность заключается в том, что информация (ресурсы, энергия) с выхода системы (или входящих в нее подсистем) поступает на вход этой системы (или подсистем, в нее входящих).

На основании **критерия формализации** выделяются:

- *формальные организации*, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи; в эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы;
- *неформальные организации*, работающие без четко определенных целей, правил и структур; сюда относят все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми.

Формальные хозяйственные организации в соответствии со ст. 48 (п. 1) Гражданского кодекса Российской Федерации являются юридическими лицами, имеют в собственности, хозяйственном владении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечают по своим обязательствам этим имуществом.

По **формам собственности**: частные, государственные, муниципальные и иными.

По **отношению к прибыли** *Коммерческие* и *некоммерческие*. Первые преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, вторые не стремятся извлекать или распределять полученную прибыль между участниками, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

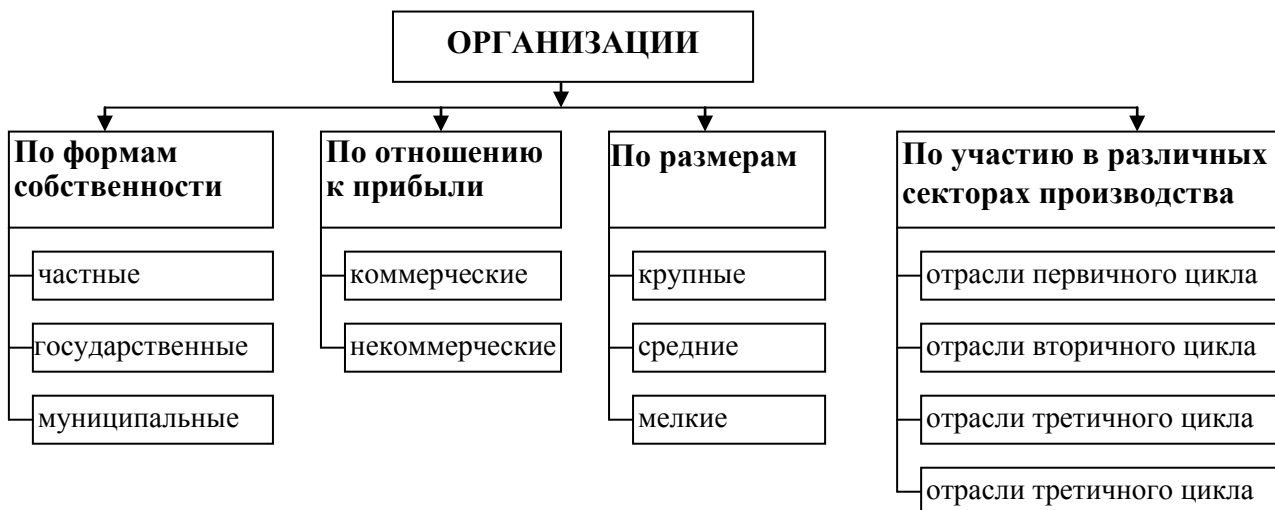


Рисунок 1 – Виды организаций

2. Миссия организации

Организация не может успешно существовать в конкурентной деловой среде, если она не имеет определенных ориентиров, указывающих на то, к чему она стремится и чего хочет добиться. Такие ориентиры задаются с помощью миссии.

Миссия — это предназначение организации, основная цель ее существования. Большинство российских руководителей не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации, считая это ненужным. Однако, как показывает практика, организация, где есть ясное представление о цели ее существования, имеет больше шансов на успех, чем та, где его нет.

Миссия имеет большое значение для деловой среды. Она влияет на имидж организации, привлекает потребителей, партнеров, акционеров, так как информирует о том, что представляет собой фирма, к чему она стремится, чем руководствуется в своей деятельности, какие средства готова использовать.

Миссия придает организации определенность и индивидуальность. Она является основой для выработки целей и стратегии организации, определяет ее организационную структуру, оказывает влияние на формирование организационной культуры, так как сотрудники организации должны разделять основную цель, осознавать и вносить свой вклад в ее достижение, а также разделять ценности и принципы, которые часто отражаются в миссии. Она предъявляет требования к сотрудникам, позволяет отбирать определенный тип работников, необходимых для организации.

Существуют широкое и узкое понимания миссии.

В случае *широкого понимания* миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. В философии организации проявляются ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации обычно редко меняется.

Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут проходить в организации и в ее среде ее функционирования.

В том случае, если имеется *узкое* понимание миссии, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для кого или по какой причине существует организация.

То есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от себе подобных. Правильно сформулированная миссия, хотя она и имеет тогда общий философский смысл, обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Правила формулирования миссии

Чтобы правильно выбрать миссию, в ее формулировке можно отразить:

- ✓ *запросы*, которые она призвана удовлетворять (потребителей, сотрудников, собственников и общества);
- ✓ *целевые ориентиры* организации, отражающие то, на решение каких задач направлена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- ✓ *сфера деятельности* организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;
- ✓ *философия* организации, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;
- ✓ *возможности и способы осуществления деятельности* организации, отражающие то, в

чем сила организации, в чем ее отличительные особенности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

Наряду с вышеперечисленными характеристиками организации при формировании миссии организации важным является отражение и содержания и форме изложения миссии *имиджа*, которым обладает организация. Миссия в большей или меньшей степени всегда отражает имидж организации. Однако при умелом подходе к формулированию миссии можно добиться того, что в ней будет очень ясно отражен тот имидж, которым обладает организация.

Например, миссией автомобильной компании «Дженерал моторс» является «предоставление такого качества продукции и услуг, при котором наши покупатели будут обеспечены превосходным товаром, наши работники и деловые партнеры уверены в нашем успехе, а держатели наших акций получают наилучшую отдачу на свои капиталовложения». А миссия дочерней компании «Шевролет» сформулирована гораздо уже: «Производство удобных и экономичных автомобилей и грузовиков».

Миссия может быть сформулирована в виде девиза или лозунга.

Корпоративный девиз японской компании «Омрон Татеиси электроник», отражающий интересы не только организации, но общества в целом, звучит так: «Работать во имя лучшей жизни, лучшего мира для всех» или «Своим трудом улучшим нашу жизнь и создадим лучшее общество»,

лозунг немецкой железнодорожной компании «Дойче Бан»: «Ежечасно пунктуально, по всем направлениям».

После того как руководство определило миссию, оно должно официально сформулировать смысл существования своей организации и сообщить об этом сотрудникам в доступной и понятой форме. Миссия может отражаться в таких документах, как бизнес-план, годовой отчет, в факсах и т.п.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она определяет основные направления движения организации, расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне ее

Очень важно формулировать миссию предельно ясно для того, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы, с одной стороны, она исключала возможность разнотолков, а с другой стороны - оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

3. Цели организации

На основе миссии, сформулированной в общих чертах, определяются цели организации, которые отражают разнообразные конкретные направления ее деятельности с указанием сроков их выполнения.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то есть конкретные конечные состояния, к которым должна стремиться организация, фиксируются в виде ее целей. То есть, говоря иначе, **цели** — это конкретное состояние отдельных параметров организации, на достижение которого направлена ее деятельность.

Они являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, используемая в организации; наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Цели организации являются основой для постановки целей ее подразделений. Организация также дает возможность работникам достичь личных целей, реализовать коллективно то, чего они не в состоянии осуществить индивидуально. Таким образом, в ней складывается **иерархия целей**. Такая система называется *цепочкой промежуточных результатов*. Оперативные цели обеспечивают достижение тактических задач, а тактические — решение стратегических задач.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается *иерархия целей*, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. **Особенности иерархического построения целей в организации состоит в том, что**

- ❖ цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более длительный временной интервал достижения;
- ❖ цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Иерархия целей в организации играет очень важную роль, так как она устанавливает какой-либо обязательный порядок в следовании целей одна за другой.

В качестве удобного инструмента в этом случае используется «**дерево целей**». Для его построения необходимо провести разделение общей цели на подцели по следующим правилам:

- ❖ Общая цель, находящаяся на вершине дерева целей должна содержать описание конечного результата деятельности организации.
- ❖ При развертывании общей цели исходят из необходимости реализации целей подсистем.
- ❖ При формировании целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты и способы их достижения.
- ❖ Подцели каждого уровня должны быть зависимы друг от друга, при этом противоречия исключаются.
- ❖ Фундамент дерева целей должен содержать задачи, представляющие собой работы.

По установившемуся мнению, существует *три типа целей в зависимости от того, какой период времени требуется для их достижения*. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели. В основе разделения лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. На практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного года, и среднесрочные 1 до 3 лет, долгосрочные — более 3 лет.

Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, конкретизация и детализация, в таких вопросах, *кто, что и когда* должен выполнять. Через достижение краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

Несмотря на ситуационность в выборе целей, выделяют четыре сферы, применительно к которым в организации уславливаются цели. Этими областями являются:

- ❖ доходы организации;
- ❖ работа с клиентами;
- ❖ потребности и благосостояние сотрудников;
- ❖ социальная ответственность.

Ключевые требования, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели.

- ❖ *цели должны быть достижимыми.* Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но также не должны быть нереалистичными, выходящими за пределы допустимые возможности исполнителей.
- ❖ *цели должны быть гибкими.* Цели можно корректировать в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении (внешнем или внутреннем).
- ❖ *цели должны быть измеримыми.* Должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно бы и количественно измерить или можно было бы каким-то другим объективным способом оценить то, была ли цель достигнута или нет.
- ❖ *цели должны быть конкретными,* обладающими необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто ответственен за достижение цели.
- ❖ *цели должны быть совместимыми.* Долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели — долгосрочным.
- ❖ *цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния,* определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать.
- ❖ *охват всех ключевых результатов.* Менеджмент не имеет возможности определить конкретные цели по всем аспектам деятельности организации для каждого работника (если бы это было возможно, число целей было бы настолько велико, что они потеряли бы всякий смысл). Поэтому менеджерам следует выделить несколько ключевых областей: не больше чем четыре-пять для каждого отдела или вида деятельности. Ключевые области — это виды деятельности, от которых в основном зависят результаты компании.
- ❖ *Четко определенный период.* Постановка целей предполагает указание периодов, за которые они должны быть достигнуты, т. е. определение крайних сроков, дат, к которым необходимо получить поставленные результаты. Например, компания может поставить цель наладить локальную сеть к 30 июня 2003 г. Если цель стратегическая и достигается через 2-3 года, целесообразно определить этапы движения к ней. Так, стратегическая цель по объему продаж может быть поставлена на три года вперед (первый год — \$100 млн, второй — \$129 млн, в третий — на \$165 млн).

Управление по целям

Управление по целям (МВО) — это метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации. Эффективным процесс МВО включает следующие стадии:

1. *Постановка целей.* Самый сложный этап управления. В постановке целей участвуют работники всех уровней. Процесс постановки целей не ограничивается рамками рутинных операций и призван ответить на вопрос: «К чему мы стремимся?» Цели должны быть конкретными и реалистичными, их достижение — ограничено во времени. Кроме того, за решение поставленных задач должны нести ответственность конкретные сотрудники.
2. *Разработка планов действий.* План действий определяет конкретные шаги, необходимые для достижения поставленных целей. Такие планы разрабатываются как для отделов, так и для сотрудников.

Контроль над движением к целям. Периодически менеджеры должны контролировать «график» движения к целям, чтобы убедиться в выполнении планов.

Таблица 7.2 Преимущества и проблемы МВО

Преимущества МВО	Проблемы МВО
Усилия менеджеров и работников фокусируются на направленных на достижение целей действиях	Перманентные изменения внешней среды не позволяют использовать МВО в качестве основы менеджмента
Применение МВО позволяет добиться улучшения результатов деятельности на всех уровнях организации	Плохие отношения между работодателем и работниками снижают эффективность МВО
Работники мотивированы к достижению целей	Возрастает вероятность конфликта между операционными и стратегическими целями
Цели отделов и работников соответствуют целям компании	МВО вступает в противоречие с механистической структурой организации и воззрениями, не признающими ценности участия работников в управлении
	Связанный с МВО большой объем бумажной работы отнимает слишком много энергии

Правильное использование МВО позволяет компании рассчитывать на целый ряд выгод

- ❖ повышение вероятности достижения целей.
- ❖ улучшаются показатели деятельности компании, так как работники заинтересованы в «попадании в цель».
- ❖ повышению мотивации из-за участия сотрудников в процессе постановки целей и распоряжении ресурсами
- ❖ цели низших уровней соответствуют целям компании в целом, а значит, способствуют их достижению.

Эффективность МВО снижается в случае

- ❖ когда во внешней среде или в компании происходят существенные изменения
 - ❖ когда существует напряженные отношения между работодателем и сотрудниками, недоверие между менеджерами и подчиненными (происходит подмена одних целей другими)
- когда в организации существуют излишне жесткие, механистические полномочия и правила не соответствуют принципам МВО

4 Основные функции менеджмента

Функции управления отражают содержание менеджмента и являются основными чертами любого процесса управления в независимости от особенностей организации. Выделяют так называемые *процессуально-содержательные функции управления*

- ✓ Формирование целей организации
- ✓ Определение ситуации
- ✓ Определение проблемы
- ✓ Осуществления решения проблемы

И *общие функции управления*: планирование; контроль; организация; мотивация; координирование.

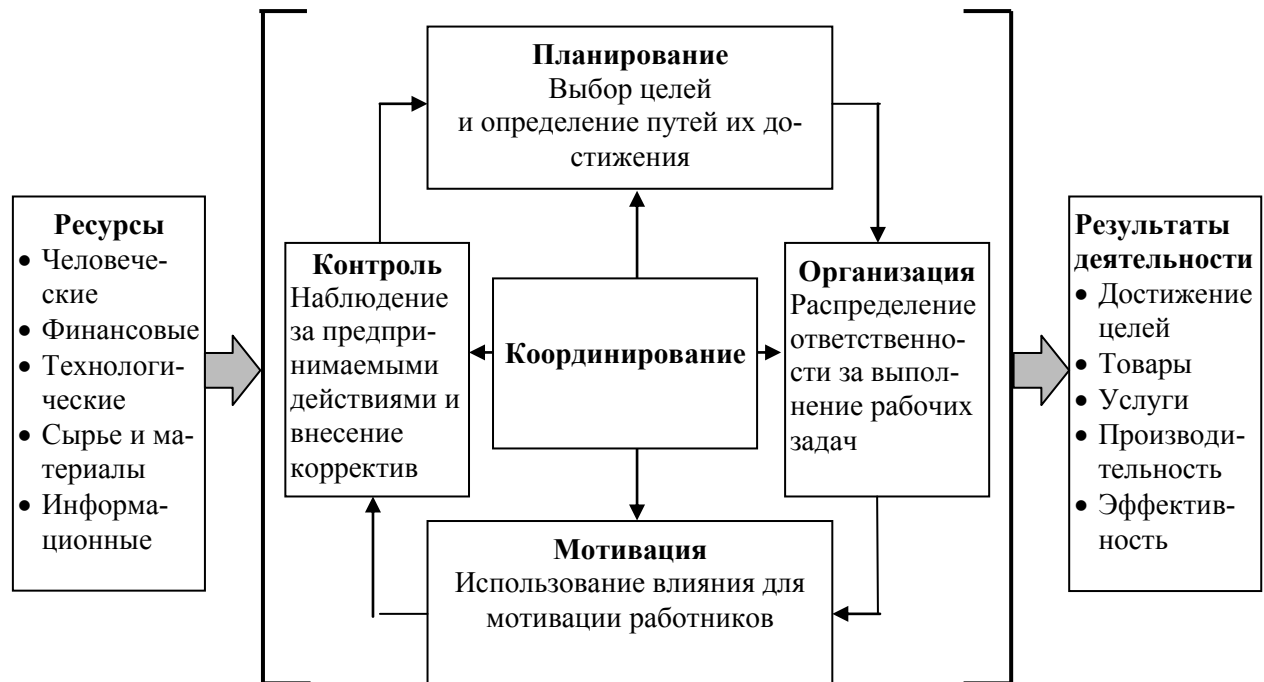


Рис. 4.1. Процесс менеджмента

4.1 ПЛАНИРОВАНИЕ

Каждое предприятие независимо от сферы его деятельности и масштабов производства должно планировать свою деятельность. Планирование является важнейшим условием их выживаемости, экономического роста и процветания. Именно оно позволяет оптимально увязать имеющиеся возможности предприятия по выпуску продукции со сложившимися на рынке спросом и предложением.

Планирование – это процесс формирования целей, определения приоритетов, средств и методов их достижения. Процесс планирования охватывает ряд направлений. Одно из них – *прогнозирование*, т.е. разработка планов по достижению стратегических целей предприятия (перспективное, стратегическое планирование).

Прогнозирование — это вероятностное определение хода дальнейших событий. Прогнозирование может осуществляться:

- *до начала процесса планирования* (например, на основе известной предыстории продаж делается прогноз будущих объемов продаж, после этих прогнозов планируются будущие объемы производства, затраты и т.д.);
- *параллельно с процессом планирования* (например, прогнозирование погодноклиматических условий и планирование в связи с этим транспортных перевозок);
- *по окончании процесса планирования* (например, в связи с резкими колебаниями валют-

ных курсов, инфляции и других факторов в предшествующем и текущем периодах не представляется возможным точно оценить затраты организации в будущем периоде; на будущий период делаются оптимистический и пессимистический прогнозы).

Планирование и прогнозирование являются важнейшими составными частями управления предприятием. Они позволяют:

- предвидеть перспективу развития предприятия на будущее;
- более рационально использовать все ресурсы предприятия;
- избежать риска банкротства;
- более целеустремленно и эффективно проводить научно-техническую политику на предприятии;
- своевременно обновлять и модернизировать выпускаемую продукцию и повышать ее качество в соответствии с конъюнктурой рынка;
- повышать эффективность производства и улучшать финансовое состояние предприятия.

Классификация планов (рисунок 4.4)

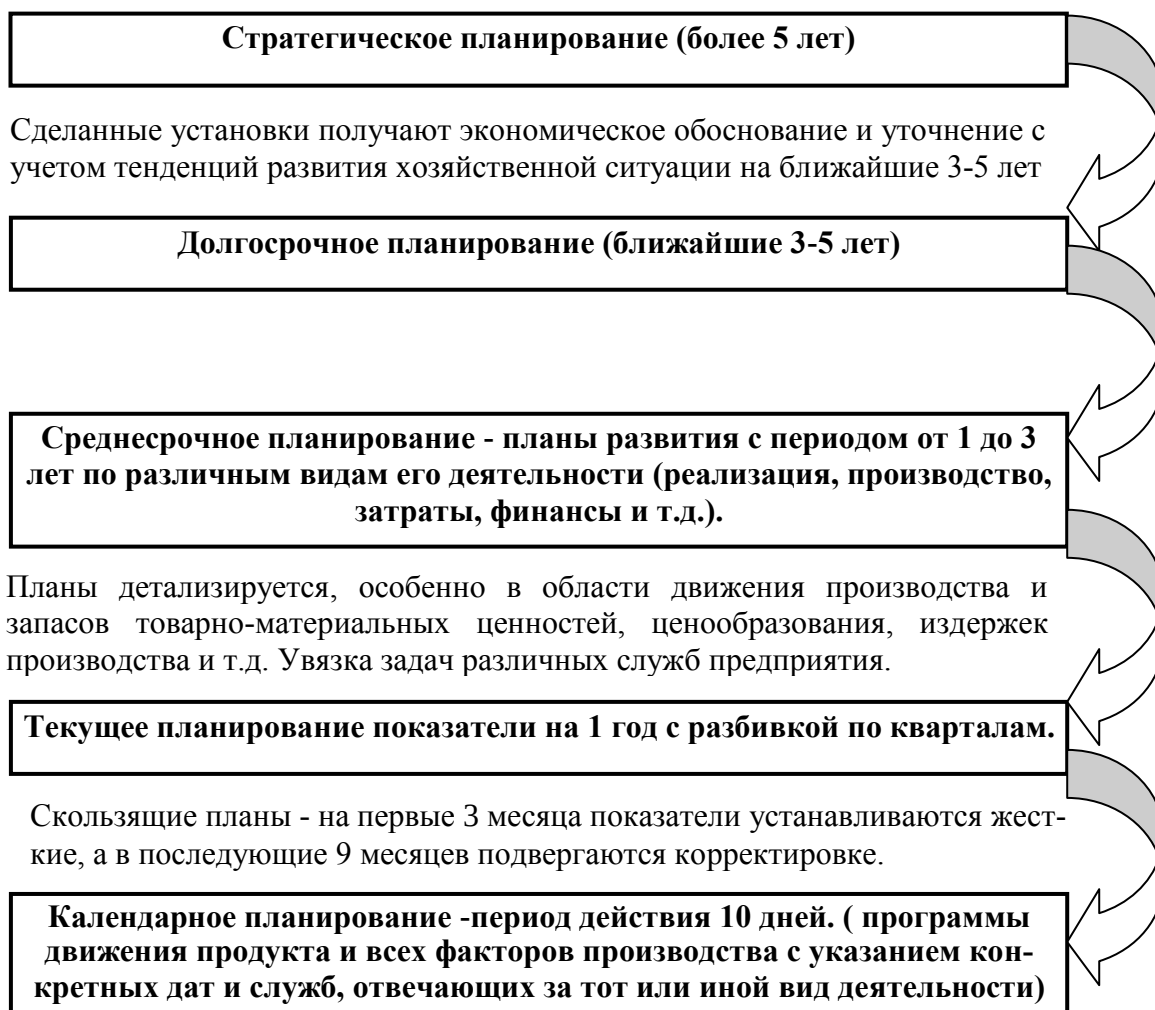


Рисунок 4.4 – Система внутрифирменного планирования

Стратегическое планирование - это видение предприятия в будущем, его места и роли в экономике и общественно-экономическом устройстве страны, а также основных путей и средств достижения этого нового состояния. Оно выражается не в плане с детально разработанными показателями, а в наброске, взгляде в будущее, сделанных на основе различных прогнозов (экономики, науки и техники, политики, демографии и т.д.). Период такого рассмотрения составляет 10-15 лет и обуславливается рядом причин и прежде всего тем, что за это время происходят, как правило, сменяемость основных фондов, кардинальные

изменения в науке и технике, изменения вкусов населения в сторону новых видов продуктов и услуг и т.д.

Стратегическое планирование целиком и полностью является прерогативой высшего руководства предприятия.

4.2 КОНТРОЛЬ

КОНТРОЛЬ — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Контроль — функция управления, выполняющая стабилизирующую роль в петле управления.

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

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно.

Для чего нужен контроль

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ. Множество разнообразных обстоятельств может воспрепятствовать тому, чтобы задуманное реализовалось. Изменения во внешней среде могут превратить планы, вполне реальные в момент их формирования, через некоторое время в нечто совершенно недостижимое. Для того чтобы подготовиться и отреагировать должным образом на подобные изменения, организациям нужен эффективный механизм оценки воздействия на них этих перемен.

Еще одним фактором неопределенности, постоянно присутствующим в управлении, являются люди, выполняющие большинство работ в любой организации.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ. Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации» переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей. Функция контроля — выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

ПОДДЕРЖАНИЕ УСПЕХА. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, определяют, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации.

Виды контроля

Контроль может быть непрерывным и дискретным во времени. Например, многие технологические производственные процессы контролируются во времени непрерывно, а контроль за качеством продукции может проводиться дискретно, когда проверяется не вся партия продукции, а отдельные выборки (*выборочный контроль*). Важно только, чтобы размер выборки был статистически репрезентативен относительно всей партии.

По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль

Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях — по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам (рис. 4.6).

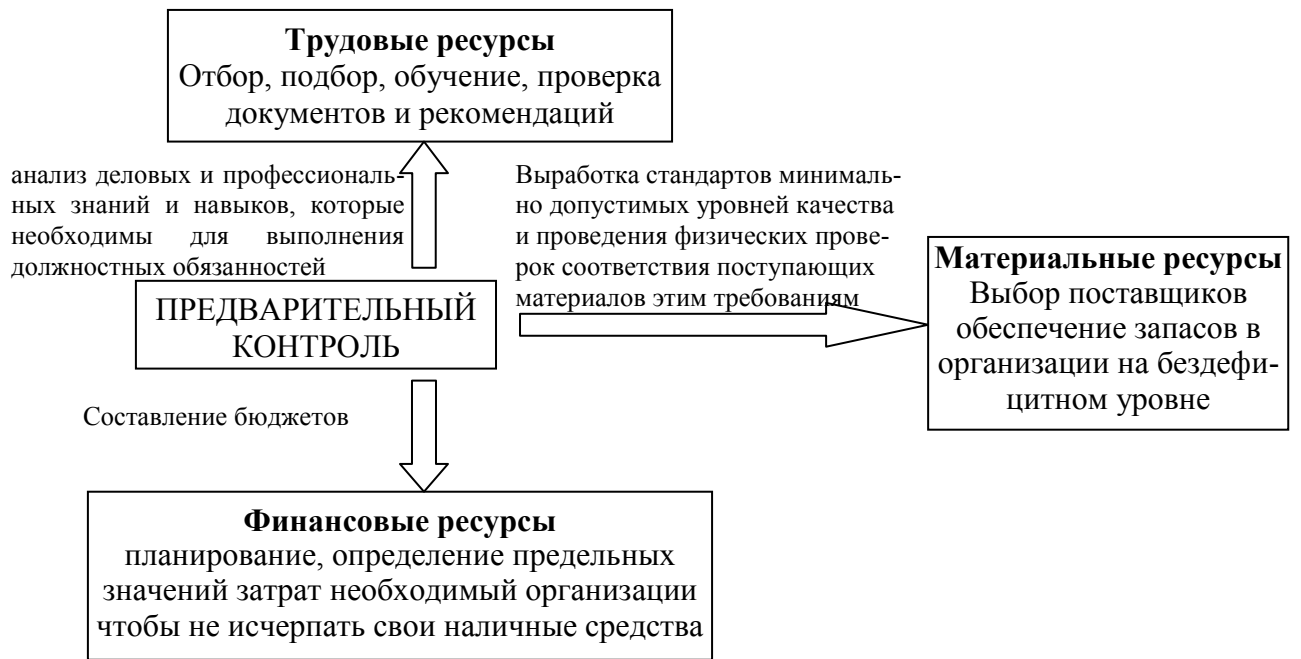


Рисунок 4.6 – Области использования предварительного контроля

Текущий контроль

Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

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

Заключительный контроль

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

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он имеет две важные функции:

- дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем.
- заключительный контроль способствует мотивации (руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности)

4.3 Мотивация

Если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, таким образом построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее

результативно с точки зрения решения стоящих перед организацией задач.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации.

4.3.1 Общая характеристика мотивации

Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Потребности — нужда, необходимость в чем-либо. Достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и «требуется» своего устранения. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень влияния на человека.

Мотив — это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Человек может воздействовать на свои мотивы приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная **структура** человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования. *Первый* тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При этом надо хорошо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу».

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется про-

цессом **стимулирования**. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. *Стимулирование* — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

4.3.2 Мотивация в современных условиях

Современным методом внешней мотивации в большинстве случаев является стимулирующая оплата труда. Некоторые методы такой оплаты перечислены в табл. 4.5. Данные программы могут возыметь эффект, если применяются, во-первых, соответственно ситуации, и, во-вторых, дополняются мотивирующими идеями, обеспечивающими внутренние выгоды, т. е. удовлетворяющими высокоуровневые потребности работников.

Кроме того, многие организации предоставляют самим работникам возможность решать, какими должны быть системы оплаты и стимулирования. Это вызывает у людей ощущение причастности к управлению, а потому увеличивает мотивацию.

Таблица 4.5 - Новые мотивационные программы оплаты труда

Название программы	Описание
Оплата в зависимости от результатов труда	Каждый работник вознаграждается пропорционально результатам вклада в решение общих задач. Также известна как оплата за заслуги
Участие в прибылях	Предусматривает вознаграждение всех работников и менеджеров при достижении компанией (бизнес-единицей) поставленных целей. Стимулирует работу в командах
Программа участия в собственности компании	Работники превращаются в частичных собственников компании, что позволяет им участвовать в прибылях (что, в свою очередь, мотивирует сотрудников к направленным на увеличение доходов усилиям)
Единоновременные бонусы	Вознаграждение труда работников в форме разовой денежной премии
Определяемая знаниями оплата труда	Зарплата работника увязывается с требуемыми от него навыками (выполняемыми задачами). У работников появляется мотивация к повышению квалификации, обучению новым профессиям, что положительно воздействует на степень гибкости и показатели производительности компании
Гибкие рабочие графики	Гибкий график работы позволяет работникам самостоятельно планировать свой рабочий день. Если в компании практикуется совместительство, то одну должность могут занимать два и более совместителей. Дистанционная работа позволяет трудиться на дому или в иных удаленных от офиса местах
Оплата по результатам деятельности команды	Работники получают вознаграждение за поведение и действия, выгодные всей команде, такие как кооперация, умение слушать других и делегировать полномочия

Наделение полномочиями

Наделение **полномочиями** (делегирующее право) — это передача подчиненным дополнительных властных полномочий. Данная практика позволяет добиться существенного повышения производительности труда, так как она способствует творческому труду, когда работники самостоятельно принимают решения о методах выполнения функциональных обя-

занностей. Большинство приходящих в организацию сотрудников хотели бы добиться высоких показателей, и наделение властью позволяет реализовать эту мотивацию.

Наделение сотрудников полномочиями означает, что они получают в свои «руки» четыре «символа освобождения»:

1. *Работники получают информацию о деятельности компании.* (например, работники получают свободный доступ ко всем финансовым и операционным данным).
2. *Сотрудники обладают знаниями и навыками, которые они используют для достижения целей компании* (обучающие программы).
3. *Работники обладают достаточной для принятия самостоятельных решений властью.* Сотрудники компании могут оказывать непосредственное влияние на исполнение различных рабочих процедур и деятельность компании в целом.
4. *Уровень вознаграждения работников определяется результатами деятельности компании.* (участие в программе раздела прибыли)

Наделение полномочиями практикует большинство современных компаний, однако степень делегирования может быть разной. В некоторых случаях оно сводится к тому, что рядовые работники могут и хотят предлагать идеи, а «окончательное слово» остается за менеджерами.

4.4 Проектирование организации

Для того чтобы произошел переход от проектирования работы к *проектированию или созданию организации*, необходимо определенным образом соединить работы (виды деятельности) и работников (людей) между собой. Это соединение должно обеспечить *взаимодействие* между людьми, выполняющими эти работы. Данное взаимодействие имеет как статическое проявление, находящее выражение в *структуре организации*, так и динамическое, выражающееся в *процессах*, происходящих в организации и делающих ее «живым организмом», способным реагировать на изменения внешней среды. Одной из важнейших ее составляющих является проектирование организации как системы

4.4.1 Факторы проектирования организации

Дж. Гелбрейт определил проектирование организации как постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных. Выделяется четыре группы *ситуационных факторов* (рисунок 4.11):

- внешняя среда, т.е. все то, что окружает организацию;
- технология работы в организации;
- стратегический выбор руководства организации в отношении целей;
- поведение работников.



Рисунок 4.11 - Ситуационные факторы проектирования организации

Проектирование организации связано с принятием управленческих решений элементов:

- Разделение труда и специализация
- Департаментизация и кооперация
- Связи между частями и координация
- масштаб управляемости и контроля;
- иерархия организации и ее звенность;
- распределение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация и интеграция.

Проектирование организации можно сравнить со строительством «организационного здания». *Первым* элементом в этом процессе должно быть решение о количестве и функциональной принадлежности «помещений» в этом «здании», *вторым* — решение о группировании «помещений» в связи с задачами по их использованию, *третьим* — решение о соединении частей «здания», *четвертым* — решение о размерах этих частей и т.п. (рис. 4.12).

Эффективного и производительного функционирования организации невозможно достичь, если один из ее членов или одна из ее частей делают все, чем занимается организация, либо тогда, когда все ее члены или ее части делают одно и то же. Поэтому в любой организации существует разделение труда. между ее членами или частями.

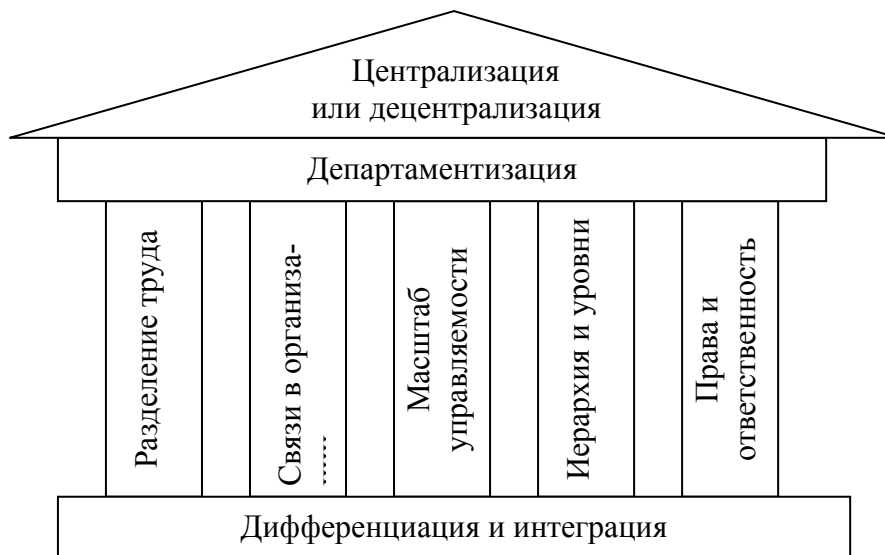


Рисунок 4.12 - Разделение труда и специализация

Работы могут специализироваться как по функциям, так и по конкретному приложению этих функций к решению отдельных задач

Разделение труда в организации происходит по следующим направлениям:

- функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента. Соответственно этому одни работники специализируются на работах по планированию другие следят за исполнением этих планов и т.д.
- горизонтальное разделение труда – специализация по ключевым сферам деятельности образующим подсистемы предприятия
- структурное разделение работ в организации, включает такие характеристики как орг. Структура, сферы деятельности, отраслевая или территориальная специфика
- разделение работ по уровням иерархии в организации как в целом, так и в ее отдельных частях. Этот путь специализации имеет *вертикальную* природу.

Определение направленности и глубины **специализации** является первым шагом в проектировании организации.

Рост специализации отдельных работ в организации ограничивается возможностями по их координации. Разрешить эту проблему можно, если начать группировать схожие работы и их исполнителей, т.е. начать осуществлять их определенное организационное обособление исполнителей схожих работ.

Данный процесс организационного обособления структурных подразделений называется **департаментизацией**. Посредством департаментизации организация может расширяться практически беспредельно.

Двумя основными направлениями, по которым может осуществляться департаментизация, являются группирование работ вокруг ресурсов и группирование работ вокруг результата деятельности.

4.5 Координация

Каждая растущая, развивающаяся организация сталкивается с двумя проблемами.

- ❖ факторы внешней среды или новые стратегические потребности обуславливают введение новых должностей и появление новых отделов. Появление в компании новых должностей и отделов означает усложнение ее структуры.

- ❖ менеджеры высшего звена обязаны связать воедино усилия нескольких отделов компании. Формальная цепочка команд и контроля довольно эффективна, но одной ее недостаточно.

Таким образом организация нуждается в системах обработки информации и обеспечения коммуникаций между сотрудниками разных отделов и занимающих различные позиции на уровнях иерархии. Качество сотрудничества между подразделениями определяется понятием **«координация»**. Отсутствие согласованности, когда «левая рука не знает, что творит правая», чревато проблемами и конфликтами. Координация усилий сотрудников необходима вне зависимости от того, какую структуру имеет организация: функциональную, дивизиональную или командную.

В организации, состоящей из многих частей, должна осуществляться определенным образом координация их деятельности. Данная координация выступает основой *структуры* организации, которую обычно определяют как совокупность устойчивых *связей* в организации.

Связь является условием, определяющим возможность взаимодействия. Связи между частями организации осуществляются через каналы коммуникации. Виды связей соответствуют видам тех отношений между частями организации, которые объединяют части в единое целое.

Рассмотрим некоторые методы повышения степени согласованности действий сотрудников организации.

Рабочие, команды и управление проектами

Рабочая группа — это временная группа или комитет, созданные для оперативного решения краткосрочной, затрагивающей деятельность нескольких отделов проблемы.⁴ Члены такой группы представляют заинтересованные департаменты и получают возможность обмена имеющейся у них релевантной информацией, что способствует более тесной координации деятельности организационных единиц компании.

Помимо специальных групп в компаниях формируются рабочие команды. Поскольку **команды** призваны улучшить координирование взаимодействий структурных единиц организации, в них входят работники различных отделов, регулярно встречающиеся для решения текущих, представляющих общий интерес проблем.⁵ Постоянно действующая команда отличается от рабочей группы лишь тем, что занимается имеющими долгосрочный характер проблемами и срок ее «жизни» достигает нескольких лет.

Для обеспечения координации деятельности функциональных отделов в организации могут быть введены должности менеджеров проектов.

5 Организационная структура

Структура отражает строение системы, т.е. состав и взаимосвязь ее элементов. Структурированность является свойством любой системы. Элементы системы образуют целое благодаря связям между ними. **Структура организации** объединяет составляющие элементы ее внутренней среды с помощью коммуникаций, потоков информации и документооборота. Наконец, организационная структура — это люди и их группы как основа поведенческой системы.

В организационной структуре выделяются следующие элементы: *звенья* (подразделения, отделы, бюро и т.п.), уровни (ступени управления) и связи — горизонтальные и вертикальные. Для отдела минимальная численность составляет 10 человек, для бюро - 7; для конструкторских и технологических подразделений - в отделе 21, а в бюро - 16 человек. Горизонтальные связи носят характер согласования и, как правило, одноуровневые. Вертикальные связи — это связи подчинения, их необходимость возникает при наличии нескольких уровней или ступеней управления (иерархичность).

5.1 Типы организационных структур

Согласно существующей теории и практике, взаимодействие на уровне «организация — внешняя среда» может осуществляться с помощью механистического или органического подходов и соответственно организация может получить одну из этих характеристик. Взаимодействие на уровне «подразделение — подразделение» или «группа группа» реализуется с помощью комбинаций различных типов департаментизации и выступает в рамках организационных структур: традиционной, дивизиональной или отделенческой, матричной. И наконец, на уровне «индивид — организация» взаимодействие в зависимости от того, какая сторона играет лидирующую роль, может придать организации «индивидуалистский» или «корпоративный» характер (рис. 5.3).



Рисунок 5.3 - Характеристики организационной системы

Типы организаций по методам работы и приспособляемости к изменениям внешней и внутренней среды

По методам работы и приспособляемости к изменениям внешней и внутренней среды организации подразделяют на два типа:

- механистические организации;
- органические организации.

Механистические организации — это организации, деятельность которых основывается на формальных правилах и процедурах, централизованном принятии решении, узко определенной ответственности в трудовых операциях и жесткой иерархии власти. Это бюрократический тип организации. Он целесообразен в тех случаях, когда организация оперирует в простой стабильной внешней среде, когда цель проста, труд достоверно измеряется и мо-

тивировать работника, власть руководителя признается работниками как законная. Примеры: завод конвейерного типа, завод-автомат и др.

Органические (адаптивные) организации — это организации, слабо или умеренно использующие формальные правила и процедуры, с децентрализацией власти, структурами с небольшим количеством уровней иерархии и широким участием работников в принятии решений. Они целесообразны, когда имеется сложное и динамическое внешнее окружение. Пример: организация по проектированию и производству электронной техники.

Органический подход позволяет организации лучше взаимодействовать с новым окружением, быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды, т.е. являться более гибкой.

Если механистический подход ориентирует организацию на высокоструктурированные роли, то описание работы при органическом подходе может состоять всего из одной фразы: *«Делайте то, что вы считаете необходимым, чтобы выполнить работу»*. При органическом подходе, в силу отсутствия ясных оценок и стандартов, работником больше движет самомотивация и внутреннее вознаграждение, чем четко разработанная система формального контроля.

Отличия механистических и органических организаций приведены в табл. 5.1:

Таблица 5.1 - Характеристика механистического и органического типов организационных систем

Характеристика организации	Механистический тип организации	Органический тип организации
Специализация	Узкоспециализированная работа; разделение работ по операциям и действиям	Широкая специализация работ
Стандартизация	Высокая степень стандартизации задач, работ и процедур	Неопределенность задач, временное закрепление задач за исполнителями
Иерархия	Четкое выделение иерархических уровней; строгая соподчиненность уровней иерархии	Уровни управления размыты
формализация	Высокая степень формализации; использование письменных инструкций, регламентов, правил	Низкая степень формализации; минимальное использование письменных инструкций
Централизация	Централизация власти и ответственности	Децентрализованная организационная структура
Внешняя среда	Стабильная, простая	Нестабильная, сложная
Цели	Производительность	Эффективность
Технология	Рутинная	Нерутинная
Организационная культура	Формальные, обезличенные отношения, основанные на подчиненности	Сотрудничество, групповая работа, неформальные отношения, готовность к изменениям

Большинство специалистов видят в органическом подходе будущее и продолжают усиленно критиковать механистический подход. Однако руководители должны принимать во внимание специфические условия, в которых действует конкретная организация, и на этой основе делать свой окончательный выбор. В управлении, как и в любой другой сфере социальной активности человека, не существует априорного понятия «хорошей» или «плохой» системы. Есть выбор, соответствующий имеющимся условиям, и выбор, им не соответствующий.

2. Типы организаций по взаимодействию подразделений

Линейные организационные структуры. Понятие линейной структуры связано с делением организации по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему (рис 5.4). Они характеризуются четким единоначалием — каж-

дый руководитель, каждый работник подчинен только одному вышестоящему лицу.

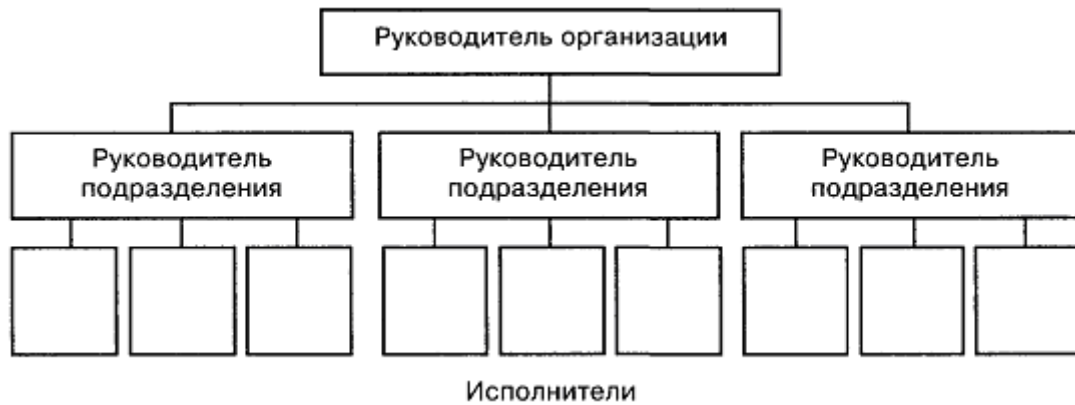


Рисунок 5.4 - Линейная организационная структура

Руководитель, таким образом, несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений. Доминирующим принципом построения линейных структур служит вертикальная иерархия, которая обеспечивает простоту и четкость подчинения.

Но в такой структуре каждый руководитель должен быть высококвалифицированным специалистом и обладать разносторонними знаниями.

В современных условиях линейные организационные структуры не всегда обеспечивают решение сложных задач: увеличение числа уровней управленческой иерархии, числа подчиненных подразделений и их различной функциональной направленности. Отсутствие гибкости и адаптивности не позволяет им решать комплексные задачи. Тем не менее развитие отечественного малого бизнеса, как правило, начинается с простых линейных организационных структур.

Функциональные организационные структуры. Функциональные организационные структуры (рис. 5.5) основаны на функциональной департаментизации. Традиционно в организации существуют отделы финансов, маркетинга, персонала. Эти структуры стимулируют деловую и профессиональную специализацию, уменьшают дублирование усилий и потребление ресурсов в функциональных областях при лучшей координации в них. Функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции или с широким уровнем диверсификации выпускаемой продукции, а также при работе организации на мировых рынках, так как существует реальная возможность, что интересы какого-либо подразделения начнут расходиться с интересами и целями всей организации. Недостатком функциональных структур является нарушение принципа единоначалия. Каждый исполнитель одновременно может получать указания по нескольким каналам от разных руководителей.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она чаще используется в органическом сочетании с линейной структурой, образуя линейно-функциональные структуры.



Рисунок 5.5 - Функциональная организационная структура

Линейно-функциональная структура. Линейные и функциональные организационные структуры используются в тесном, органическом сочетании и образуют группу *линейно-функциональных структур* (рис 5.6). При таком построении переплетается выполнение узкоспециализированных функций с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач по проектированию, производству продукции и ее поставке потребителям, т.е. права и ответственность более углубленно разделяются между разными органами, руководящими техническими разработками, закупкой сырья и материалов, производством, сбытом и т. д. Многолетний опыт применения линейно-функциональных организационных структур показывает, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся функции и задачи. Эти структуры не обладают достаточной гибкостью и адекватностью к быстро меняющейся внутренней и внешней среде. В результате замедляется прохождение информации, увеличивается объем работы высшего эшелона управления, превышаются нормы управляемости, допускается несоответствие между полномочиями и ответственностью руководителей различных уровней.

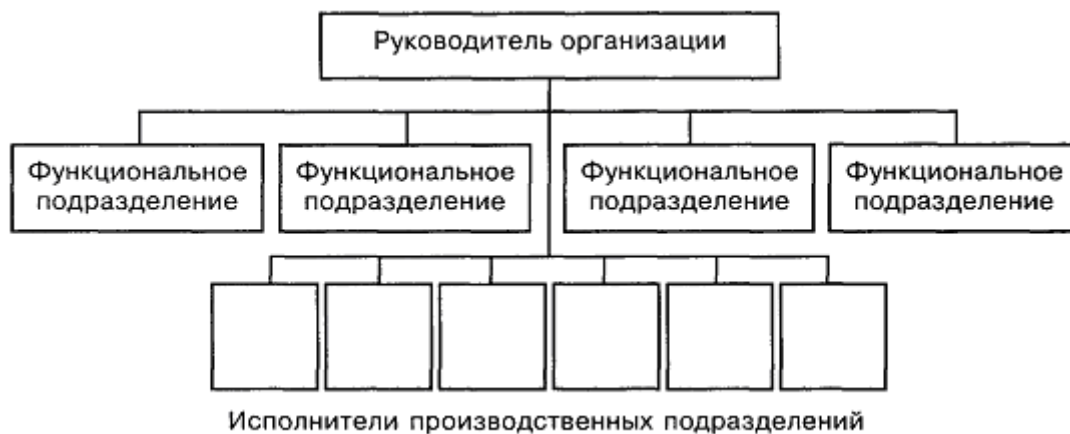


Рисунок 5.6 - Линейно-функциональная организационная структура

Характеристики, аналогичные линейно-функциональным структурам, имеют так называемые *линейно-штабные организационные структуры*. Они предусматривают создание при руководителях разных уровней штабов по отдельным специализированным функциям.

Дивизиональные организационные структуры основаны на дивизиональной департаментализации по продукту, по потребителю, по территориальному принципу или по их сочетанию. Эти организационные структуры, как правило, покрывают основные недостатки функциональных структур, но имеют свои недостатки, например дублирование деятельности функций, что ведет к росту затрат, а также недостаточное общение между сотрудниками, слабые связи с головным предприятием и др.

Дивизиональная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно. В этой форме автономность подразделений сочетается с центрально контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов.

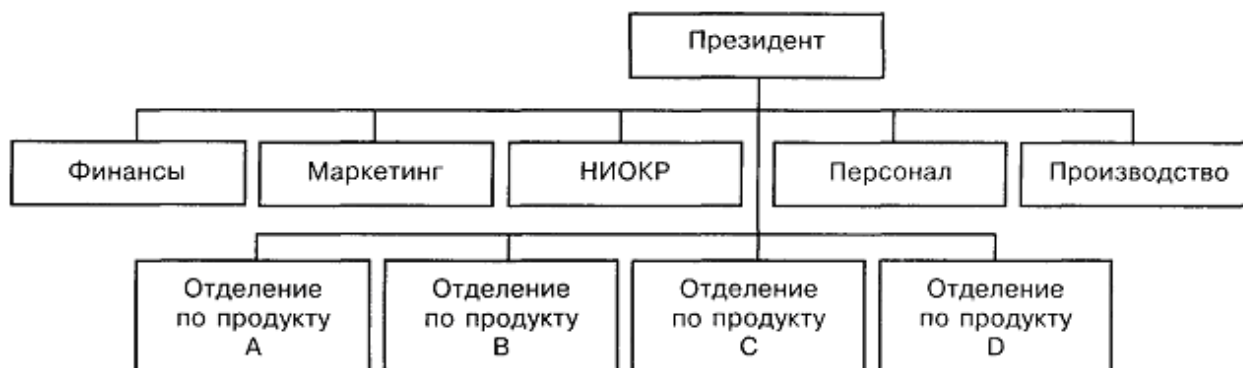


Рисунок 5.7 - Дивизиональная продуктовая организационная структура

Организации, переходящие на продуктовый тип структурного построения (рис. 5.8), первоначально были организованы по линейно-функциональному типу. Рост масштабов деятельности организации усложняет возможности руководителей и специалистов увеличивать число непосредственно подчиненных им работников более низкого уровня. Продуктовый подход основан на делегировании высшим управленческим персоналом обширных полномочий по руководству производственной, сбытовой, вспомогательной и инженерной деятельностью, связанной с изготовлением конкретного продукта (ассортимента продуктов). Структурирование по продукту становится объективно оправданным, если для предприятия важно координировать различные виды деятельности, связанные с производством определенного продукта (номенклатуры).

Структурное деление по территориальному (региональному) принципу является довольно распространенным методом структуризации физически рассредоточенных предприятий (рис. 5.9).

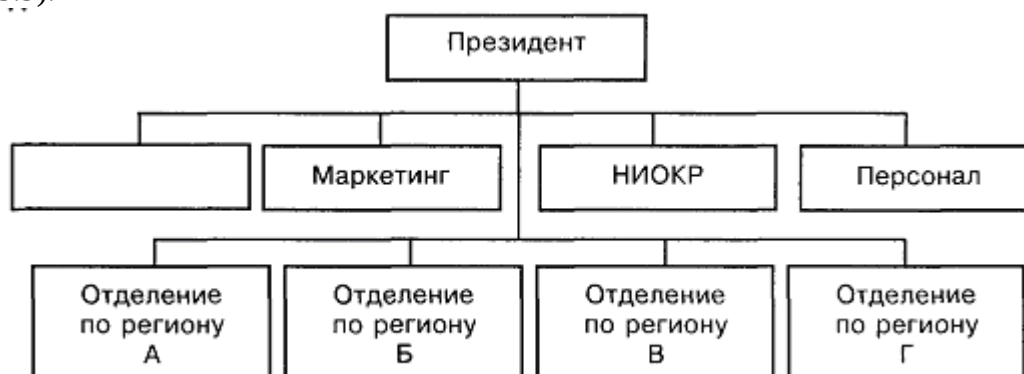


Рисунок 5.8 - Дивизиональная региональная организационная структура

Территориальная структуризация особенно привлекательна для больших фирм или предприятий, деятельность которых физически или пространственно диверсифицирована. Организации используют эту форму в том случае, когда аналогичные деловые операции проводятся в различных географических регионах.

Территориальная структуризация целесообразна в тех случаях, когда ее цель заключается как в поощрении участия локальных звеньев в процессе принятия решений, так и в экономии средств, достигаемой за счет локализации коммерческих операций предприятия. Экономические причины выбора территориального принципа структуризации связаны с издержками. Выбор района для размещения предприятий может быть сделан исходя из стремления

снизить транспортные расходы. Правильное расположение складских помещений уменьшит затраты времени на доставку, что является немаловажным фактором, способным повлиять на получение заказов.

Вызывает создание новых рабочих мест для местного населения, не говоря уже об экономической выгоде, а именно о снижении транспортных расходов, ренты, стоимости рабочей силы.

Кроме того, будучи ближе к покупателям, компания получает возможность лучше понять и удовлетворить их потребности. В крупных диверсифицированных компаниях появляются дивизиональные структуры смешанного типа, сочетающие как продуктовый, так и территориальный принципы построения (рис. 5.9).



Рисунок 5.9 - Дивизиональная смешанная организационная структура

Сравнительные характеристики линейно-функциональных и дивизиональных организационных структур приведены в табл. 5.2.

Таблица 5.2 - Сравнительная характеристика организационных структур

<i>Линейно-функциональные</i>	<i>Дивизиональные</i>
Обеспечивают выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов	Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций
Наиболее эффективны в стабильной среде	Наиболее эффективны в меняющейся среде
Содействуют эффективному производству стандартизированных товаров и услуг	Пригодны для условий взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам
Обеспечивают экономию на управленческих расходах	Ориентированы на оперативное принятие решений
Предусматривают специализацию функций и компетентность	Создают организационные условия для междисциплинарного подхода
Ориентированы на ценовую конкуренцию	Успешно функционируют при неценовой конкуренции
Рассчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка	Ориентированы на освоение новых рынков и технологий
Производственная специализация, превышающая возможности централизованного планирования	Вмешательство высшего звена организации для усиления координации подразделений и повышения эффективности их деятельности
Быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем
Вертикальная интеграция, нередко превышающая возможности полной загрузки специализированных подразделений	Диверсификация внутри корпорации или приобретение внешних организационных звеньев

Проектные организационные структуры. Сегодня в практике используются два основных типа органических структур — *проектные и матричные*.

Проектное управление — это управление комплексными, нерутинными видами деятельности в организации, которые из-за их решающего значения требуют обеспечения непрерывного интегрирующего руководства в условиях строгих ограничений по времени, затратам и качеству работ. В реализации таких проектов возможности традиционных структур ограничены. Для решения таких проблем создается *проектная организационная структура* — временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи. В одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, специалисты, исследователи для реализации определенного проекта с заданным уровнем качества и в рамках выделенных материальных, финансовых и трудовых ресурсов. После завершения проекта команда распадается и работники возвращаются в свои подразделения.

Матричные организационные структуры являются одной из наиболее распространенных разновидностей проектных организационных структур. Типичная организация преобразуется в матричную структуру (рис. 5.10), когда приступает к разработке специализированных проектов вне рамок традиционной иерархии. Полномочия перемещаются вертикально вниз по иерархии, и менеджер проекта руководит всеми структурами, участвующими в проекте. Налицо двухкоординатный поток власти. Здесь возможны нарушения принципов скалярной цепочки и единоначалия, но достигается значительная оперативность и стратегическая гибкость.

Матричная организационная структура позволяет достичь определенной гибкости, что трудно сделать в функциональных структурах, поскольку там все сотрудники постоянно закреплены за функциональными подразделениями. В матричных структурах для работы над конкретным проектом сотрудников набирают из разных подразделений и по мере появления новых проектов можно гибко перераспределять трудовые ресурсы.

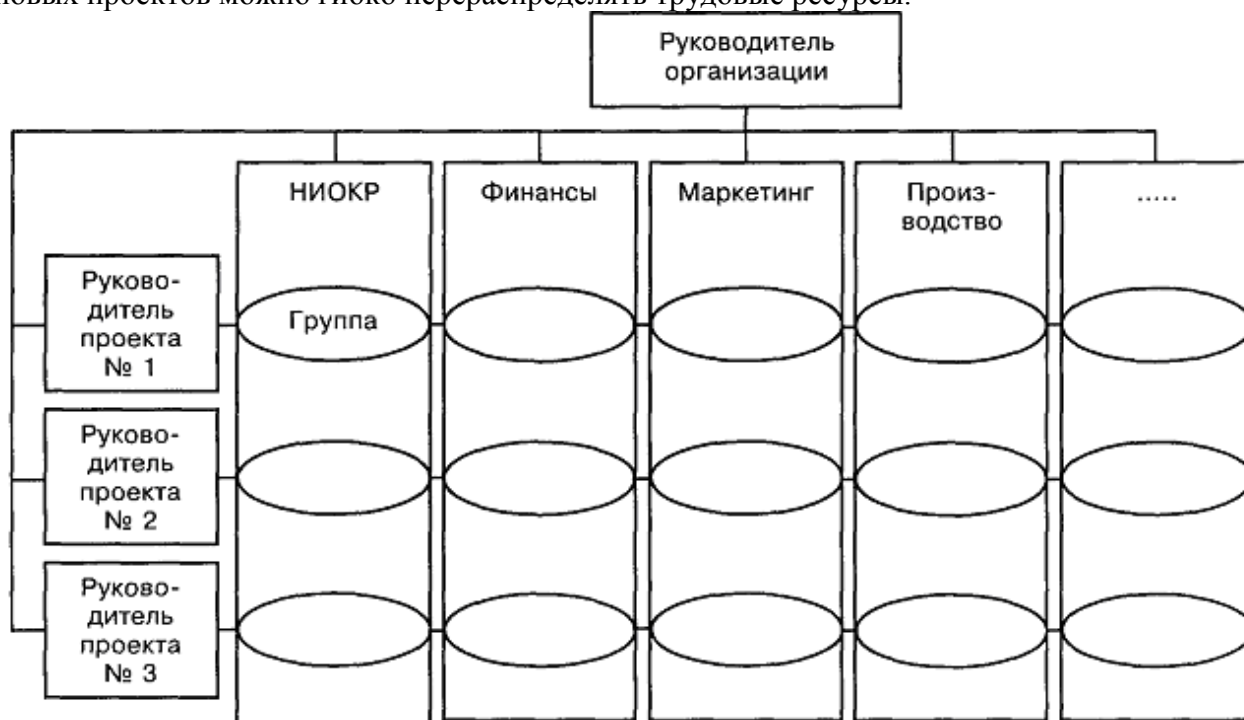


Рисунок 5.10 - Матричная организационная структура

3. Типы организаций по взаимодействию с человеком

Основой данного различия является разница в приоритетах взаимодействующих сторон по ряду важных организационных переменных, характеризующих это взаимодействие. Ключевыми **средствами** этих переменных являются те, которые относятся к организационной культуре, а именно: ценностные ориентации, нормы и т.д.

6. Коммуникации

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее» передающий сигналы или послания пытается установить «общность» с получающим их. Отсюда **коммуникация** может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

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

Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

6.1 Процесс коммуникации

Углубленное изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из этапов и стадий (рис. 6.1). Знание роли и содержания каждого из этапов позволяет более эффективно управлять процессом в целом.

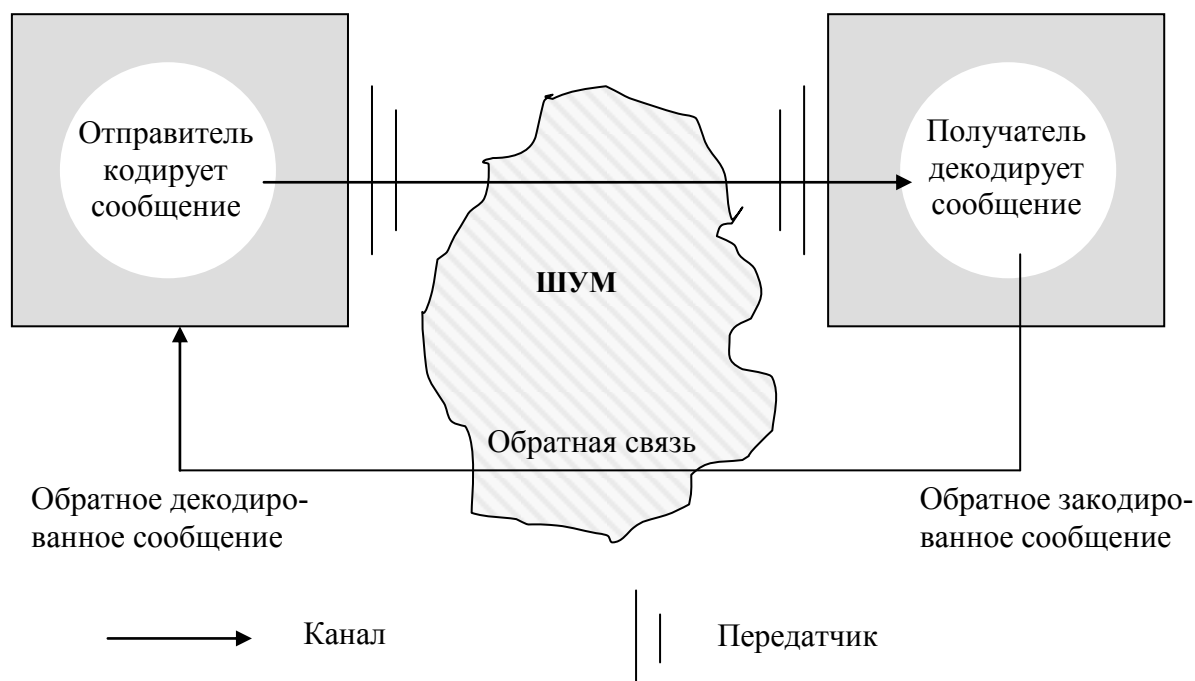


Рисунок 6.1 – Схема процесса коммуникации

Этап отправления включает в себя следующие шаги.

Тот, кто передает информацию, называется *отправителем*. Это ключевая роль, заключающаяся в проектировании и кодировании информации, предназначенной для передачи другим участникам процесса. Выполнение данной роли начинается с идентификации индивидом себя (кто я такой) в рамках коммуникационного процесса и формулирования значения или смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику. За этим следует кодирование идеи.

Кодирование — это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан. Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора сие темы кодовых знаков — носителей информации (звук, свет, температура, запах, вкус, атмосферное давление и физические действия). Далее носители организуются в определенную форму, которой могут быть речь, текст, рисунок, поступок и т.д. В результате проведенных исследований формируется послание, содержащее данные с определенным значением. Смысл или значение послания представляют собой принадлежащие

отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. При этом отправитель рассчитывает, что послание воспринято адекватно заложенному в него значению.

Чем больше различие между тем, что было передано и что было получено, тем беднее межличностная коммуникация.

Послание посредством передатчика поступает в передающий канал, доводящий его до заданного адресата. *Передатчиком* может быть как сам человек (его тело и голос), так и техническое средство (телефон, радио, телекс, телефакс, телевизор, компьютер, робот и т.п.), также химическое или физическое состояние среды (жидкость, газ, твердые вещества, радиация, свет и т.п.). В качестве каналов используется сама среда (воздух, вода и свет) и различные технические устройства и приспособления (линии, волны и т.п.). Так, например, разговор двух лиц может осуществляться непосредственно по телефону или по радио. Как только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из-под контроля средства или человека, его пославшего. Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя. В этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации и понимания ее значения.

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

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

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

Возможное искажение в значении послания связано с наличием и процессе коммуникации шума. *Шум* - это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания. Источниками шума могут быть как средства коммуникационного процесса, так и организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т.д.), затрудняющие точную передачу сигнала. Шум присутствует всегда. Эффективный руководитель всегда попытается максимально преодолеть имеющийся шум или снизить его уровень и передать смысл своего послания как можно точнее.

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

Последним важным элементом коммуникационного процесса является **обратная связь**, появляющаяся в результате обмена участниками процесса ролями. Получатель становится отправителем, и наоборот, отправитель - получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь — это ответ получателя на послание.

Процесс коммуникации с помощью обратной связи приобретает динамику. При этом обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т.п.).

Менеджер имеет возможность выбирать наиболее удобные для него каналы коммуникаций с другими руководителями и рабочими. Обсудить проблему можно в личной беседе, по телефону, написав электронное сообщение, записку или письмо, или повесить сообщение на доску объявлений — конкретный канал во многом определяется природой сообщения. Каналы различаются по объему передаваемой информации. Пропускная способность (емкость) канала — это объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию. Классификация каналов по пропускной способности пред-

ставлена на рис. 6.2.

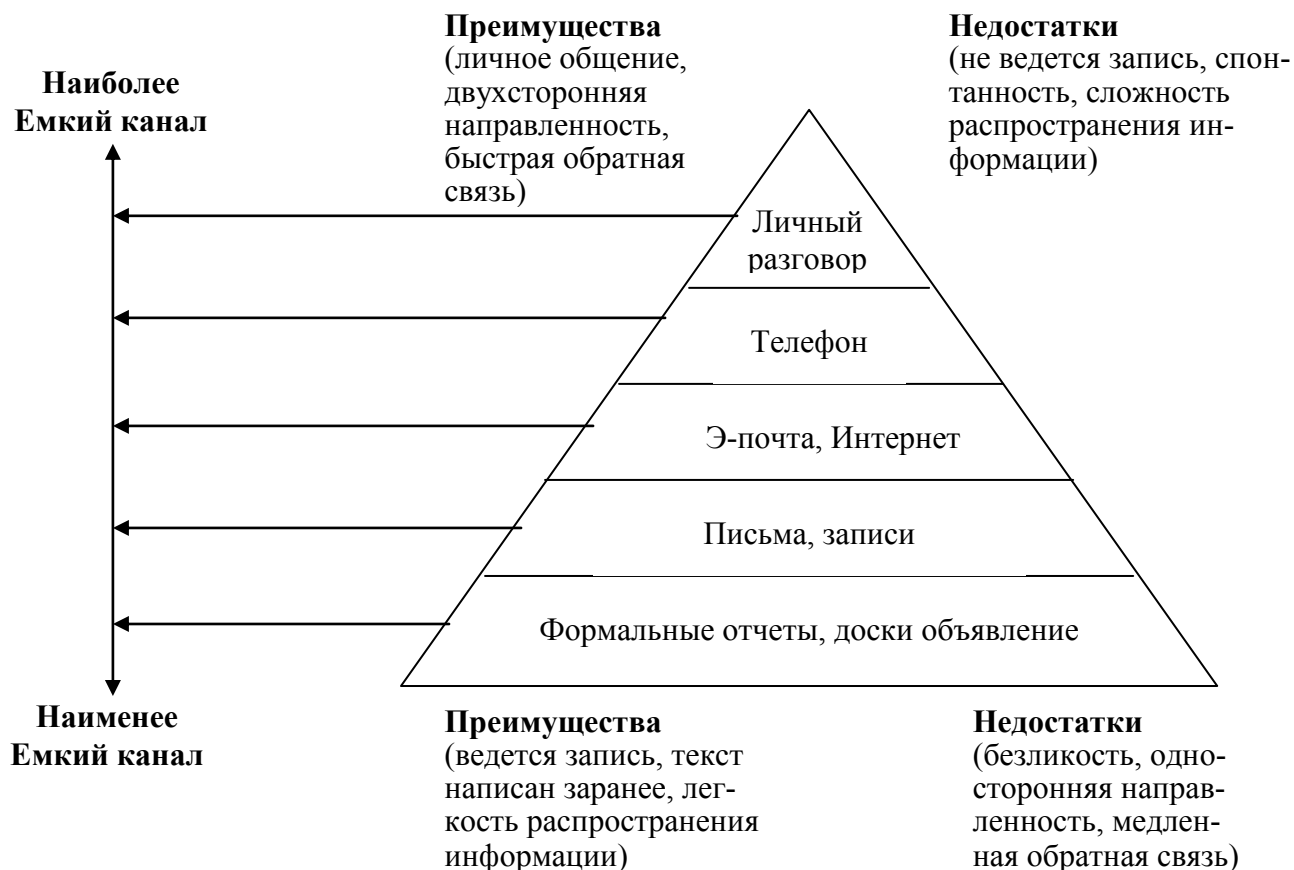


Рисунок 6.2 - Классификация коммуникационных каналов по пропускной способности

На емкость коммуникативных каналов влияют три фактора:

- ✓ способность обрабатывать несколько сигналов-подсказок одновременно;
- ✓ возможность обеспечения быстрой, двусторонней обратной связи;
- ✓ способность обеспечивать личный подход к коммуникациям.

Самым богатым в плане этих возможностей средством является личное общение, ибо оно гарантирует прямое воздействие, передачу множественных информационных сигналов, немедленную обратную связь и личный подход. Дискуссии лицом к лицу способствуют восприятию самых разных раздражителей и глубокому, на уровне эмоций, осознанию особенностей ситуации.

6.2 Коммуникационные сети

Коммуникационная сеть — это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков (рис. 6.3). В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а *отношения коммуникации* между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами.

Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей.

Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным. **Горизонтальные связи** осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации. **Диагональные связи** — это связи с другими начальниками и с другими

подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Если размер группы увеличивается в арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте.

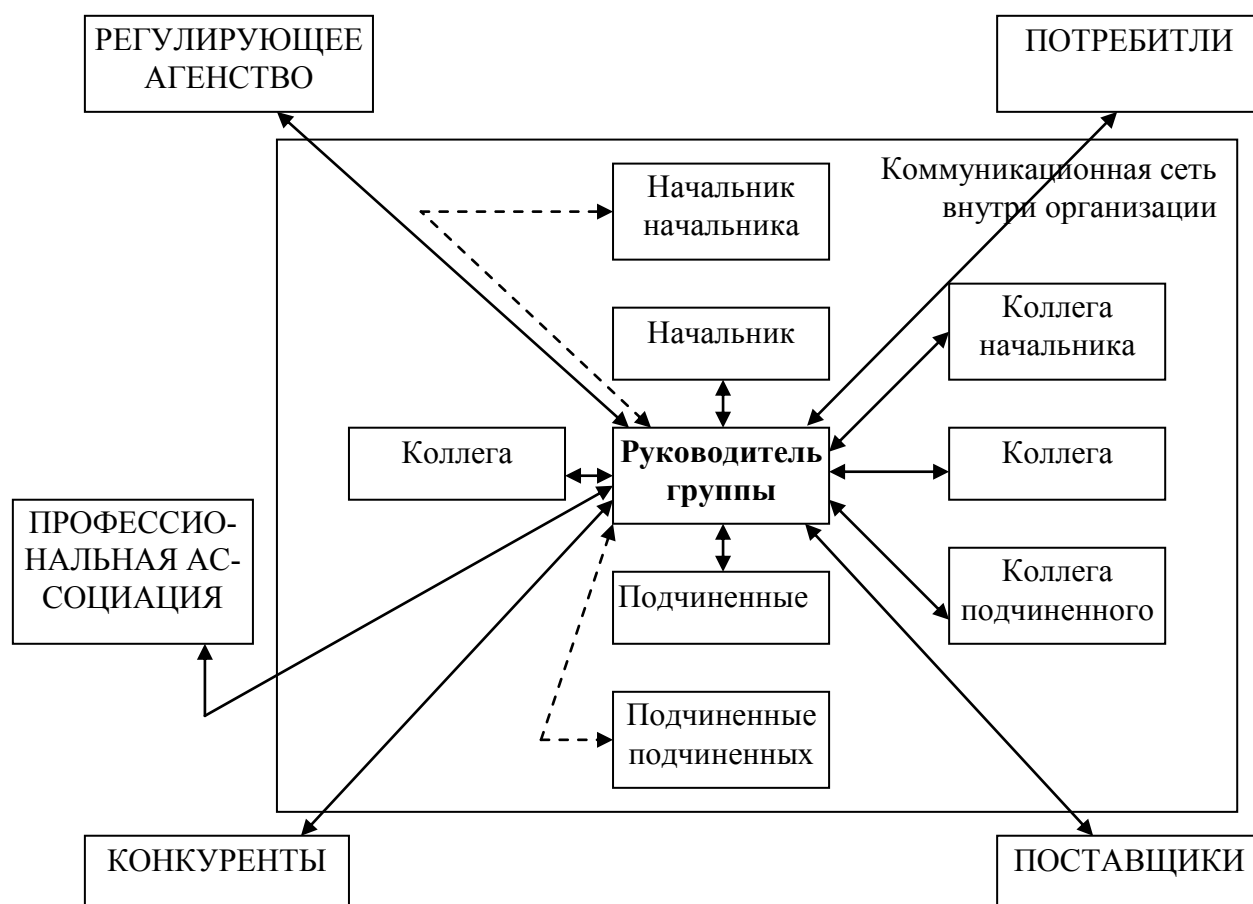


Рисунок 6.3 – Коммуникационная сеть

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации и ее частях. Они формализуются в процессе проектирования организации, действуют постоянно и изображаются на всех возможных ее схемах, отражая распределение полномочий или указывая на то, «кто есть кто» в организационной иерархии. В рамках вертикальных связей решаются проблемы власти и влияния, т.е. реализуется «вертикальная загрузка» работы. Обычно рост организации сопровождается ростом вертикальных связей.

Горизонтальные связи — это связи между двумя или более равными, по положению в иерархии или статусу частями или членами организации. Их главное предназначение — способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем. Они помогают укреплять вертикальные связи и делают организацию в целом более устойчивой при различных внешних и внутренних изменениях. Наряду с неформальными способами существует ряд способов формализации горизонтальных отношений. В ряде случаев назначаются специальные лица для осуществления двусторонних контактов между подразделениями организации.

Следующей группой методов установления горизонтальных связей является создание целевых групп и команд. Наиболее полное развитие горизонтальные отношения получают в рамках матричной департаментизации, когда создается формальная система двойного подчинения.

Еще одной парой связей, устанавливаемых в организации, являются линейные и функциональные связи.

Линейные связи — это отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными, т.е. эти связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания и т.п. Природа функциональных связей (или их еще часто называют штабными) — совещательная, и реализуется посредством этих связей информационное обеспечение координации.

Функциональные связи имеют в организационной иерархии направленность снизу вверх и выступают в форме совета, рекомендации, альтернативного решения и т.п.

Особое значение приобретает анализ еще одной пары связей — формальные и неформальные.

Формальные связи — это связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами.

Неформальные связи появляются тогда, когда формальные связи не выполняют своей роли: либо не служат интересам работника, либо — интересам организации. В основе неформальных отношений лежат отношения не между установленными должностями, а между конкретными индивидами, т.е. это не отношения между любым директором и любым начальником цеха, а отношения между конкретным человеком, занимающим пост директора, и конкретным человеком, являющимся начальником цеха.

Формальные каналы коммуникации пронизывают организацию в соответствии с действующей в ней командной цепочкой или распределением ответственности за выполнение рабочих задач.

Нисходящие коммуникации. Состоят из сообщений и информации, отправляемой подчиненным высшим руководством фирмы.

Коммуникации «сверху вниз» могут принимать разнообразные формы. Наиболее распространены речи, сообщения в корпоративных изданиях, по электронной почте, вкладываемых в конверты с зарплатой информационных листках, сообщения на досках объявлений, справочные руководства.

Восходящие коммуникации. Поток восходящих коммуникаций формируют сообщения, передаваемые с низших уровней организации на высшие уровни иерархии. Работникам необходимо высказывать жалобы, рапортовать о достигнутом прогрессе, отвечать на инициативы руководства. К восходящим коммуникациям относятся следующие пять типов сообщений (рис 6.4):

Менеджмент компаний весьма заинтересован в бесперебойных восходящих коммуникациях и использует самые разные каналы: ящики для записок с предложениями, опросы сотрудников, политика открытых дверей, управленческие информационные системы и прямые диалоги между руководителями и рабочими.



Рисунок 6.4 – Система восходящих и нисходящих коммуникаций в организации

Невербальные коммуникации

Информация, посланная отправителем без использования речевых или письменных знаков как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации, составляющей 80% от всей межличностной коммуникации. В последнее время эта сфера межличностной коммуникации все больше привлекает внимание ученых и специалистов. Дело в том, что эффект большинства посланий создается невербальной информацией: 37% — тональностью голоса и 55% — выражением лица. Основные типы невербальной коммуникации приводятся в табл. 6.2.

Таблица 6.2 - Невербальная коммуникация

Основные типы невербальной коммуникации	Примеры
Движения тела	Жесты, выражения лица, движение глаз, прикосновения, позы
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос, запах тела
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п.
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса

В той степени, в которой они используются как образцы поведения и имеют при этом символическое значение, они могут быть поняты так же ясно, как вербальная коммуникация, выражаемая известной двум участвующим сторонам системой словесных кодов.

Определенные жесты отражают этику поведения.

Относительно позы как способа невербального сигнала известно, что при входе руководителя в контору подчиненные стараются немедленно принять более «рабочую» осанку. Важны также позы, которые используют участники заседания. Они могут свидетельствовать о внимании или безразличии к обсуждаемому вопросу.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и являются надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией трудно манипулировать и ее трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Этим во многом определяется то, как слова будут интерпретированы.

7 Управление конфликтом и основные формы поведения в конфликтной ситуации

Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не оглашаются друг с другом. **Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны.** Менеджер согласно своей роли находится в центре любого конфликта в организации и призван разрешить его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. В среднем руководители тратят около 20% своего рабочего времени на решение различного рода конфликтов. Чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать, какие конфликты бывают, ни возникают и протекают, как эти конфликты можно устранить.

Понятия «субъект» и «участник» конфликта не всегда тождественны. *Субъект* — это активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в зависимости от своих интересов.

Участник конфликта может сознательно (или не вполне сознавая цели и задачи противостояния) принять участие в конфликте, а может случайно или помимо своей воли быть вовлеченным в конфликт. В ходе развития конфликта статусы участников и субъектов могут меняться местами.

Также необходимо различать *прямых и косвенных* участников конфликта. Последние представляют собой определенные силы, преследующие в чужом конфликте свои интересы.

Косвенные участники могут:

- провоцировать конфликт и способствовать его развитию;
- содействовать уменьшению интенсивности конфликта или полному его прекращению;
- поддерживать ту или иную сторону или обе стороны одновременно.

Косвенные участники конфликта составляют определенную часть окружающей среды, в которой протекают конфликты. Поэтому социальная среда может выступать либо катализатором, либо сдерживающим или нейтральным фактором развития конфликта.

В процессе своего развития конфликт проходит несколько стадий, которые не являются обязательными.

1. Предконфликтная ситуация

Это рост напряженности в отношении между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями. Чаще всего на этой стадии уже существуют какие-то предпосылки для конфликта. Если напряженность в отношениях не выливается в открытые конфликтные столкновения и подобное столкновение вещей сохраняется довольно долго, то его называют **потенциальным, или латентным (скрытым) конфликтом.**

Для того, чтобы конфликт стал реальным, необходим инцидент.

Инцидент - формальный повод, случай для начала непосредственного столкновения сторон. Инцидент может произойти случайно, может быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта, явиться результатом естественного хода событий, а также некоторой «третьей» силы, преследующей свои интересы в предполагаемом «чужом» конфликте.

2. Третья стадия развития конфликта

Начало открытого противоборства сторон является результатом **конфликтного поведения**, под которым понимают действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению.

Эту стадию еще называют эскалация конфликта, т.е. здесь конфликт как бы «шагает по ступенькам», реализуясь в серии отдельных актов — действий и противодействий конфликтующих сторон.

3. Кульминация

Кульминация - это верхняя точка эскалации. Она обычно выражается в каком-то взрывном эпизоде или нескольких следующих подряд эпизодах конфликтной борьбы. При кульминации конфликт достигает того накала, что обеим сторонам становится ясно, что продолжать его больше не следует.

4. Завершающий этап стадии разрешения конфликта

Предполагает переговоры. Обычно одним из условий начала переговорного процесса является временное перемирие. Но возможны варианты, когда на стадии предварительных договоренностей стороны не только не прекращают враждовать, но идут на обострение конфликта, стремясь упрочить свои позиции на переговорах.

Причины конфликта

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных компаниях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получают меньшую долю от общего количества. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта (матричная структура организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия). Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем целей организации.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят.

Различия в манере поведения и в жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Основными проблемами передачи информации, вызывающие конфликт являются неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе.

Конфликты в организации, как, впрочем, и другие конфликты, могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Полное отсутствие конфликтов, скорее всего, свидетельствует о застое в ее развитии, избыточная конфликтность — о наличии серьезных

проблем, которые организация не всегда может разрешить своими силами. В целом этот диалектический характер воздействия конфликтов на организацию иллюстрируется графиком, приведенным на рис. 7.1.

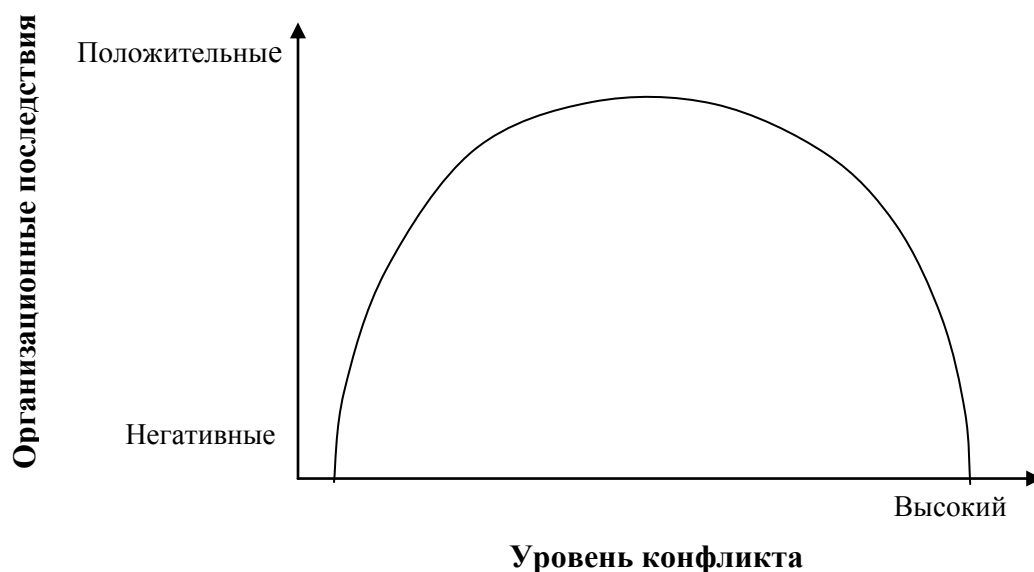


Рисунок 7.1 - Воздействие конфликтов на организацию

Если конфликтная ситуация находится под контролем руководства, то такие конфликты называют **функциональными**. Они оказывают положительное воздействие на эффективность организации и полезны для нее (диапазон АВ). Функциональные конфликты могут возникать на совещаниях, советах, в деловой полемике и т.д. Участвующие в них стороны обычно контролируют себя и ситуацию.

Если ситуация выходит из-под контроля руководства, конфликт принимает дисфункциональный характер. **Дисфункциональный конфликт** приводит к снижению личной удовлетворенности сотрудников, эффективности группового сотрудничества, ведет к враждебности в отношениях, к несправедливости в распределении ресурсов, вынуждает поступать против своей воли в пользу одной из сторон.

Уровни конфликта в организации и их источники

Взаимосвязь элементов организации можно представить в виде простой диаграммы, показанной на рис. 6.4. Исходя из приведенных уровней организационного взаимодействия, можно выделить пять *уровней конфликтов* в организации: внутри личности, между личностями, внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

Внутриличностный конфликт случается внутри индивида и часто по природе является конфликтом целей или конфликтом взглядов. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей, интенсивность повышается с ростом количества альтернатив, с достижением баланса между его положительным и отрицательным исходом и восприятием важности источника конфликта (выбор места работы выпускником университета). Внутриличностный конфликт приобретает характер конфликта взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом. Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого состояния путем ликвидации этой дискомфорта через изменение своих мыслей, расположений, ценностей рдения или через получение большего количества информации о проблеме, рождающей эту несостоятельность.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу с позиции целей, расположений, цен-

ностей или поведения. Это самый распространенный тип конфликта. Индивиды, вступившие в межличностный конфликт, имеют пять возможных путей выхода из него.

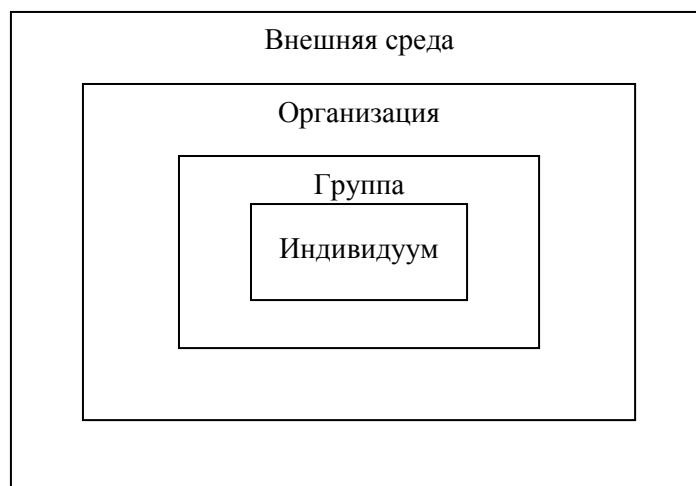


Рисунок 7.2 - Элементы организации

Межличностные стили разрешения конфликтов (рис.7.3):

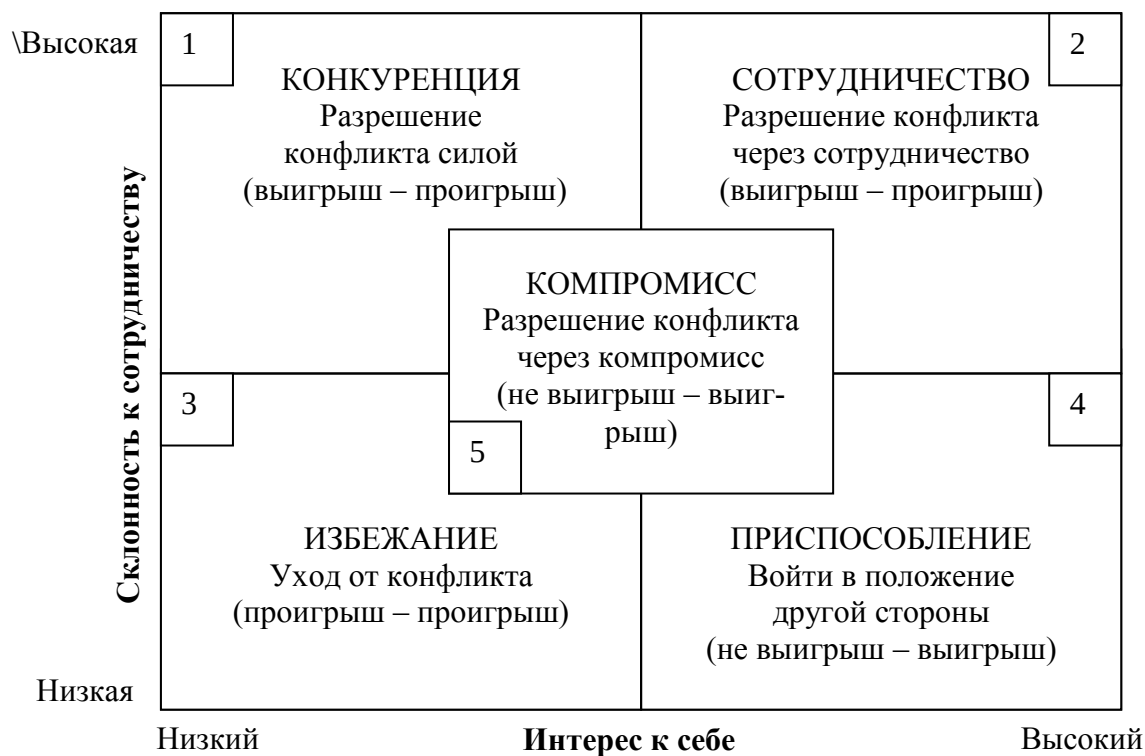


Рисунок 7.3 - Межличностные стили разрешения конфликтов

Внутригрупповой конфликт является больше чем простой суммой межличностных конфликтов. Это, как правило, столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы группы в целом. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т.п.

Межгрупповой конфликт представляет; собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Такое противостояние может носить профессионально-производственную (конструкторы — производственники — маркетологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную («лентяи» » «трудолюбивые») основы. Обычно такие

конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша. Развитие внутри группового конфликта приводит к внутриорганизационному конфликту.

Порой бывает очень трудно провести разницу между этими двумя типами конфликтов. **Внутриорганизационный** конфликт тем не менее чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации. Выделяются четыре разновидности этого конфликта: вертикальный, горизонтальный, линейно-функциональный, ролевой. Вертикальный конфликт — это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение обусловлено теми сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура и т.п. Горизонтальный конфликт вовлекает равные статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению. Линейно-функциональный конфликт чаще носит характер различия во взглядах. Его разрешение связано с развитием отношений между линейным руководством и специалистами.

Методы преодоления сопротивления:

- образование, переквалификация, переподготовка сотрудников;
- привлечение работников к непосредственному участию в организации перемен, создание у сопротивляющихся мотивации к переменам;
- эмоциональная и психологическая поддержка;
- «покупка» работников с помощью материальных стимулов;
- переговоры (обоснование необходимости поиска компромисса);
- кооптация (предоставление сопротивляющемуся лицу ведущей роли во введении новшеств);
- маневрирование (выборочное использование информации для своей пользы);
- принуждение (угроза лишить работы, продвижения по службе, снижения заработка и т.д.);
- увольнение работника.

К структурным методам управления конфликтом относятся:

- приказы, распоряжения, директивы и т.д.;
- методы «разведения» участников конфликта по ресурсам, целям, средствам труда и т.д.;
- методы «страхования» от конфликтов (через создание резервных запасов финансовых и материальных средств);
- методы объединения участников конфликта;
- методы с использованием интеграционных механизмов (антикризисные комитеты, введение постов заместителей, кураторов, координаторов и т.д.).

Неразрешенный конфликт часто ведет к стрессу сотрудников.

8 Управленческие решения

Принятие решений, как и рассмотренные выше коммуникации, является важной частью любой управленческой деятельности. Если коммуникации — своего рода «стержень», пронизывающий любую деятельность в организации, то принятие решений — это «центр», вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческой деятельности, а его принятие — как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, а чаще всего оно относится к подразделению или к организации в целом. Выделяют два уровня решений в организации: *индивидуальный и организационный* (рис. 11.5).

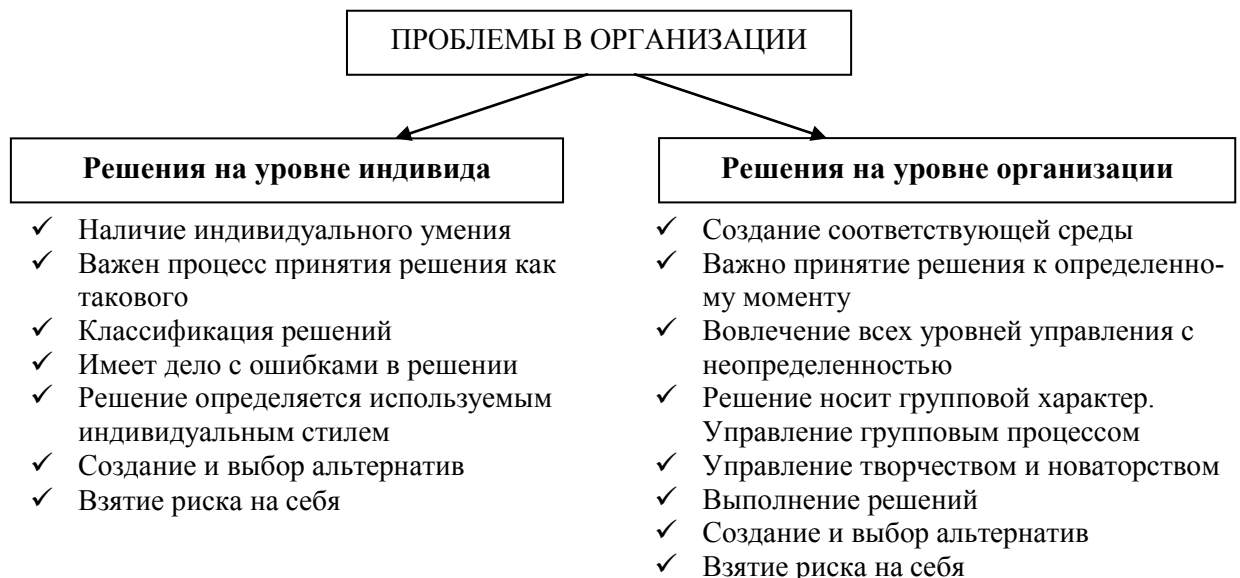


Рисунок 8.1 - Два уровня принятия решения в организации

9. Власть и авторитет

9.1 Определения власти

Власть — одно из фундаментальных начал общества, всех его структурных уровней. Она существует везде, где есть устойчивые объединения людей: в семье, производственных объединениях, различного рода организациях и учреждениях, во всем государстве и международных коалициях.

Власть в организации (на предприятии) — одна из разновидностей общественной власти. Она обладает всеми общими свойствами власти и одновременно некоторыми особенностями, связанными с уровнем организации и характером ее деятельности.

Власть неразрывно связана с *влиянием*, часто эти понятия употребляются как синонимы. Различие между ними обычно проводят по *силе влияния*. Власть отличается от влияния высокой силой воздействия и вероятностью подчинения. Влияние же обычно характеризует как властное, так и особенно более слабое и менее эффективное воздействие субъекта на объект.

Свойства и формула власти

- **социальный характер.** Власть не является персональным, личным свойством или атрибутом какого-нибудь лица, а существует лишь в отношениях между людьми, т.е. как социальное отношение;
- **асимметричность.** Представляя собой отношение и взаимодействие различных людей, власть характеризуется неравномерностью, асимметричностью влияния, его направленностью от руководителя к подчиненному;
- **целенаправленность, или целевая детерминация власти.** Власть в организации строится на основе определенных целей, прежде всего целей организации, а также руководителя и сотрудников;
- **потенциальный характер влияния ресурсов (средств) власти.** Это означает, что подчинение обычно достигается без применения средств воздействия, однако либо при угрозе (в случае наказания), либо при ожидании (в случае вознаграждения) их использования;
- **вера исполнителей в способность руководителя (носителя власти) оказывать влияние на них самих, их потребности и интересы.** Без такой веры человек или руководящий орган, даже если они обладают эффективными средствами воздействия, не добьются устойчивого подчинения;
- **возможность сопротивления и даже неподчинения.** Власть никогда не бывает абсолютной, поскольку человек обладает свободой выбора и, например в исключительных случаях, может умереть, но не подчиниться. В организации сила власти вообще существенно ограничена;
- **причинный, каузальный характер власти.** Власть одного человека выступает причиной поведения другого человека, которое, в свою очередь, является следствием властного воздействия первого;
- **частичная, ограниченная властная детерминация поведения, особенно поведения в организации.** Власть на предприятии никогда не охватывает всех причин поведения. Она не распространяется на личную жизнь и свободу. При желании сотрудник может уволиться и уйти с поля, на котором действует не устраивающая его власть.

Авторитет и его виды

Власть руководителя прямо связана с его *авторитетом*. Авторитет представляет собой *высоко ценимые качества, которыми подчиненные наделяют руководителя и которые детерминируют их повиновение без убеждения или угрозы наказания*. Он основывается на согласии и означает уважение к руководящей личности или институту, доверие к ним. Авторитет может быть истинным, когда руководитель действительно обладает теми качествами, ко-

торыми его наделяют подчиненные, и ложным, сформированным на заблуждениях относительно личности руководителя. В зависимости от лежащих в его основе качеств **авторитет** бывает **научным** (качество учености), **деловым** (компетентность, навыки, опыт), **моральным** (высокие нравственные качества), **религиозным** (святость), **статусным** (уважение к должности) и т.п.

Применительно к деловым организациям авторитет подразделяется на:

1) *должностной* или *формальный*, базирующийся на организационных нормах и структурах, уважении к руководящим инстанциям и должностям, признании права их представителей командовать, убежденности в необходимости поддерживать порядок и подчиняться руководству;

2) *деловой*, предполагающий высокую профессиональную компетентность руководителя (или любого другого сотрудника), его способность лучше других решать организационные задачи и добиваться успеха;

3) *личный (персональный)*, формирующийся на основе высоко ценимых индивидуальных качеств, не связанных непосредственно с должностными обязанностями. Это, например, такие качества, как порядочность, ум, коммуникабельность и приятность в общении, забота о людях, обширность познаний, скромность образа жизни, музыкальные и иные способности и т.п.

Ведущее место среди указанных видов авторитета руководителя занимает деловой авторитет. Именно он непосредственно связан с эффективной реализацией целей организации и ее сотрудников.

Иногда авторитет и власть трактуют как противоположные понятия, поскольку в случае авторитета подчинение полностью зависит не от возможностей принуждения, а от согласия сотрудников.

Исходя из этого, *авторитет* целесообразнее трактовать как *разновидность (а, точнее, основание) власти, главная особенность которой состоит в том, что мотивация подчинения основывается не столько на вере в обладание руководителем значимыми для подчиненных внешними ресурсами или средствами и в его способность применить их, сколько на вере в самого руководителя и его личностную значимость для подчиненных.*

Отличие авторитета от других оснований власти состоит, так сказать, в количестве доверия к руководителю и переносе акцентов с ожидания непосредственного внешнего вознаграждения по принципу «стимул — реакция» (в этом случае можно говорить об *инструментальности* подчинения) на косвенное, личностно опосредованное, растянутое по времени и детально не дифференцированное вознаграждение (например, оправдание подчинения по принципу «с таким человеком не пропадешь, рано или поздно добьешься успеха»). В случае авторитета имеет место *опосредование* ожидаемого вознаграждения личностью руководителя.

Источники власти

Специалистами разработано много разных подходов к классификации источников власти. Сначала выделялось пять базовых источников власти:

- принуждение,
- экспертиза,
- закон или право принятия решения
- пример или харизма,
- вознаграждение.

Позже был добавлен шестой источник — информация, а потом и седьмой источник — связи. При этом все источники власти были разделены на две большие группы. К первой группе были отнесены те источники власти, которые имеют личностную основу, ко второй — организационную основу, которую называют также структурно-ситуационной (рис. 12.1).

Основой власти называется то, откуда она происходит, а **источником** власти то, через что данная основа используется.



Рисунок 9.1 - Источники власти

9.2 Власть и лидерство

Данное выше описание власти и ее источников в организации тесно связано с лидерством. В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным. В практике управления лидерство — это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство в достижении целей группы или организации. Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется для ускорения этого достижения.

В чем же различие между лидерством и властью? Для существования власти необязательно требуется совместимость целей. С другой стороны, лидер во чтобы это не стало старается реализоваться, требует определенного соответствия между целями лидера и целями тех, кто за ним следует.

Как было отмечено ранее, лидерство предполагает использование власти. Сама власть может строиться на личностных качествах или занимаемой позиции в организации. Кроме того, власть — это двусторонние отношения — между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником. Эффективность лидерства зависит от объема и типа власти, которые лидер использует в отношении подчиненных.

10. Лидерство

10.1 Определения лидерства

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от неуспешных тем, что имеют более динамичное и эффективное *руководство*. В современном русском языке под руководством, с точки зрения *собственника*, подразумевается либо индивид (руководитель) или группа (руководящий состав), либо процесс, т.е. обладающий некоторыми особенностями способ управления организацией.

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнить с собственно управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации — это не одно и то же. *Менеджер* в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними, прежде всего, использует и полагается на *должностную* основу власти и источники, ее питающие. *Лидерство* как специфический тип отношений управления основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, *взаимодействия* в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участников. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации *последователей*, а не подчиненных. Соответственно *отношения «начальник — подчиненный»*, свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер — последователь».

Так, если взять в качестве примера директора завода, то по должности он является менеджером. Должность открывает ему дорогу к лидерству. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности называется формальным лидерством. Однако в своем влиянии на людей директор не может полагаться только на занимаемую должность.

Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером.

Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы необходимые людям, получил название неформального лидерства. Не формальный характер лидерской позиции в большой степени обусловлен использованием личностной основы власти и источников, ее питающих. Идеальным для лидерства считается использование эффективного сочетания обеих основ власти.

В ходе изучения проблемы лидерства учеными было предложено много различных определений данного понятия.

Лидерство — важнейший компонент эффективного руководства. Оно встречается везде, где есть власть и устойчивое объединение людей. Несмотря на кажущуюся простоту этого понятия, в современной науке, при наличии общности исходных позиций различных авторов, лидерство характеризуется неоднозначно. Можно выделить следующие **основные подходы к его трактовке**.

1. **Лидерство — это разновидность власти**, спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек или группа лиц. Лидерство, по словам Ж. Блонделя, — это «власть, осуществляемая одним или несколькими индивидами» [54].

2. **Лидерство есть управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность**. Такая интерпретация лидерства вытекает из структурно-функционального подхода, предполагающего рассмотрение общества как сложной, иерархически организованной системы социальных позиций и ролей. Занятие в этой системе позиций, связанных с выполнением управленческих функций (ролей), и дает человеку статус лидера. Иными словами, как отмечает Л. Даунтон, лидерство — это «положение в обществе, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов» [55].

3. **Лидерство — это влияние на других людей** (В. Кац, Л. Эдингер и др.), однако не любое, а такое, которое отвечает следующим условиям:

- *во-первых*, влияние должно быть *постоянным*. К лидерам нельзя причислять людей, оказывающих хотя и большое, но разовое, кратковременное воздействие на членов группы, например террориста, захватившего экипаж самолета;

- *во-вторых*, руководящее воздействие лидера должно осуществляться *на всю группу* (организацию). Известно, что внутри любого крупного объединения существует несколько или даже множество центров локального влияния. Причем постоянному влиянию со стороны членов группы подвергается и сам лидер. Особенностью лидера является ширина влияния, его распространение на всю группу;

- *в-третьих*, лидер должен иметь явный *приоритет во влиянии*. Отношения лидера и ведомых отличают асимметричность, неравенство во взаимодействии, однозначная направленность воздействия от лидера к членам группы;

- *в-четвертых*, влияние лидера, особенно организационного, должно опираться не на прямое применение силы, а на авторитет или хотя бы *признание правомерности руководства*. Диктатор, силой удерживающий группу в подчинении, — это не лидер, как не является лидером, например, тюремный надзиратель. Следует отметить, что не все авторы считают несовместимым лидерство и постоянное насилие. Отдельные ученые, например Ж. Блондель, допускают использование принуждения.

4. **Лидерство — это неформальное влияние.** Оно отличается от руководства, которое «предполагает достаточно жесткую и формализованную систему отношений господства — подчинения» [56]. *Лидер — это символ общности и образец поведения группы.* Он выдвигается снизу, преимущественно стихийно и принимается последователями.

Эта позиция широко распространена в отечественной литературе по проблемам управления персоналом, а также в социальной психологии.

При этом **формальное лидерство** рассматривается как приоритетное влияние определенного лица на членов организации, закрепленное в ее нормах и правилах и основывающееся на руководящем положении в общественной иерархии, месте в ролевых структурах, связанных с обладанием властью и ресурсами.

В противоположность формальному **неформальное лидерство** интерпретируется как субъективная способность, готовность и умение человека выполнять роль лидера, а также признание за ним права на руководство со стороны членов группы. Оно основывается на авторитете, приобретенном в результате обладания определенными личными качествами.

Оба аспекта — формальный и неформальный, — характеризуют эффективное руководство. Руководство как рациональное управление по самому своему замыслу предполагает наличие у занятых этого рода деятельностью людей соответствующей квалификации и определенного преимущества (по сравнению с подчиненными) в управленческих качествах, а значит, и наличие у руководителей по меньшей мере делового авторитета, который, соединяясь с личным авторитетом, перерастает в неформальное лидерство. Кроме того, руководство — это всегда формальное лидерство.

В психологических науках традиционно исследуется главным образом неформальная сторона лидерства и сам этот феномен очень часто отождествляется с неформальным лидерством. Вероятно, поэтому ряд ученых, увлекаясь исследовательским подходом, господствующим в психологии, и не учитывая традиций социологии и политологии, разывают руководство и лидерство и рассматривают их как полярные категории управления. Важно также отметить, что управленческое взаимодействие типа «лидер — последователь» не обязательно предполагает его иерархический характер, как это имеет место в случае отношений «начальник — подчиненный». Лидерство, как и власть, — это *потенциал*, имеющийся у человека (рис. 10.1).

Основой лидерства является специфический тип отношений управления, или лидерский тип. Это отношения «лидер — последователи». Исторически лидерский тип отношений возник намного раньше отношений «начальник — подчиненный», появившихся и оформившихся в период первой промышленной революции.

Начиная с детских лет, следование за лидером воспринимается человеком достаточно естественно. Это и родители в семье, это и учителя в школе, это и герои, с кем молодые лю-

ди хотят себя ассоциировать. Большинство признается факт, что лидерство отождествляется с наличием связанных с психикой человека отношений между лидером и его последователями.

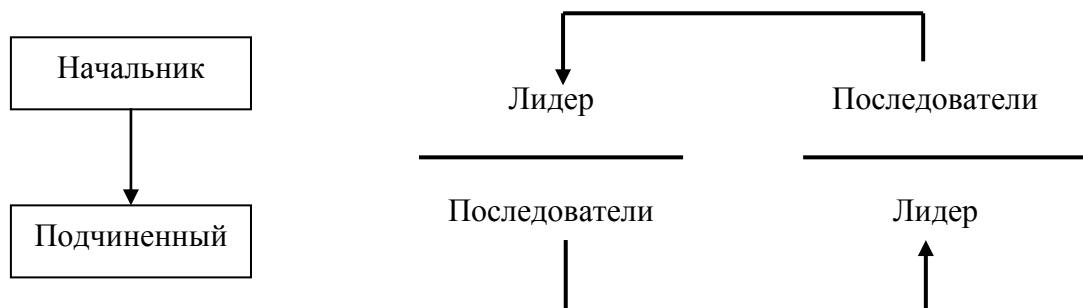


Рис. 10.1 - Иерархия традиционных и лидерских отношений

11 Стратегическое управление и внешняя среда организации

11.1 Система стратегического управления

Стратегическое управление можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, в ответ на вызов со стороны окружения, осуществляет гибкое реагирование и проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать намеченных целей в долгосрочной перспективе.

Хотя стратегическое управление является важнейшим фактором выживания в усложняющейся конкурентной борьбе, тем не менее, постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению. Отсутствие стратегического управления проявляется, прежде всего, в следующих двух формах.

Во-первых, организации планируют свою деятельность, исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. При нестратегическом управлении составляется план конкретных действий как в настоящем, так и в будущем, априори базирующийся на том, что четко известно состояние и что окружение фактически не будет меняться, составление долгосрочных планов, в которых предписывается, что и когда делать и поиск в исходный период решений на многие годы вперед, желание строить «на века» либо же приобретать «на долгие годы» — все это признаки нестратегического управления.

В случае стратегического управления в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемого состояния в будущем, исходя при этом из того, что окружение и условия жизни организации будут изменяться. То есть при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее. При этом для стратегического управления характерно, что не только фиксируется желаемое в будущем состояние организации, но, и это является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемого результата в будущем.

Во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, так это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может осуществить. Объем производства и величина издержек не дают ответа на вопрос о том, насколько созданный фирмой продукт будет принят рынком — какое количество будет куплено и по какой цене, определит рынок.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию:

Во-первых, стратегическое управление в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет инструментальной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в конкретных ситуациях.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо создание и осуществление *стратегического планирования*. Стратегический план должен быть гибким, он должен давать возможность реагировать на изменения внутри и вне организации, а"

Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, связей с общественностью и т.п. приобретают ис-

ключительную значимость и требуют значительных дополнительных затрат.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. Это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом при стратегическом управлении *процесс выполнения* оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Ни процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью **системы стратегического управления**. Схематически структура стратегического управления изображена на рис. 5.1.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей организации.

11.2 Внешняя среда

В современном мире происходят потрясающие, гигантские по своим масштабам и долгосрочные по воздействию перемены, исследование которых предполагает идентификацию, определение и тщательный анализ основных компонентов внешней среды. **Внешняя организационная среда** включает находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на нее существенные воздействия элементы: ресурсы, технологии и экономические условия.

Внешняя среда представляет собой внешний слой разнообразных, но оказывающих лишь косвенное влияние на деятельность организации элементов, воздействующих на функционирование всех организаций.

Как уровень внешней среды выделяют также непосредственное окружение организации (рис. 11.1).



Рисунок 11.1 – Взаимосвязь внешней и внутренней среды организации

Это окружение, в котором непосредственно оперирует организация, оно воздействует на большинство ее повседневных функций, непосредственно связанных с основными видами деятельности (конкуренты, поставщики и потребители).

Каждая организация характеризуется определенной **внутренней средой**, включающей все внутрифирменные элементы: работников, менеджмент (руководство фирмы) и играющую основную роль корпоративную культуру, которая детерминирует поведение индивидов в компании и способности адаптации последней к внешним условиям.

На рис. 3.1 представлены взаимосвязи всех сред организации. Организация как открытая система черпает из внешней среды ресурсы, возвращая в нее товары и услуги.

Анализ сред

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. *Внутренняя среда* организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

При этом и внутренняя среда и внешнее окружение изучаются управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те *угрозы* и *возможности*, которые организация должна учитывать при определении целей.

2.1.1 Анализ внешней среды

Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макро-окружения и непосредственного окружения.

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации, но не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций.

Экономическая составляющая макроокружения – ее изучение позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы (величина ВВП, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п.).

Правовое регулирование – анализ этой компоненты предполагает изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов (изучение содержания правовых актов, действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства).

Политическая составляющая должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. (какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные

структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм).

Изучение *социальной* компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: *отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства* и т.п. Социальные процессы изменяются относительно медленно, но их динамика приводит ко многим очень существенным изменениям в окружении организации.

Анализ *технологической* компоненты позволяет своевременно увидеть те *возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции*. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Проводя изучение различных компонент макроокружения, очень важно иметь в виду два следующих момента.

- 1) все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к изменениям в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны быть комплексными.
- 2) степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по-разному в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. (крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие).

Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на ее деятельность. Кроме этого, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или в каком состоянии они пребывают сейчас. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Изучение **непосредственного окружения** - анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Важно, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, т.е. активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Поставщики – это независимые от данной фирмы предприятия, снабжающие ее в соответствии с договором поставки сырьем, оборудованием, расходными материалами, инструментами, комплектующими изделиями, заготовками и т.д.

Выделяют 3 (три) типа поставщиков:

- «эксклюзивные», т.е. работают только с данной фирмой;
- «лояльные», т.е. обслуживающие и саму фирму, и конкурентов;
- «сторонние», т.е. обслуживающие только конкурентов.

Потребители (покупатели) или клиенты – принято выделять 5 (пять) типов с соответствующими особенностями:

- потребительский рынок;
- рынок предприятий;
- рынок промежуточных продавцов;
- рынок государственных учреждений;
- международный рынок.

Маркетинговые посредники – это формы, которые помогают организации в продвижении, сбыте и распространении товаров среди клиентуры.

К ним принято относить следующих:

- *торговые посредники* – помогают компании подыскивать клиента или непосредственно продавать им товары (в частности, дилеры);
- *фирмы – организаторы товародвижения* – помогают компании создавать запасы своих изделий и продвигать их от места производства до места назначения (склады, транспортные фирмы);
- *агентства по оказанию маркетинговых услуг* – консалтинговые и маркетинговые фирмы, которые помогают организации точнее нацеливать и продвигать товары на рынок;
- *кредитно-финансовые учреждения* – помогают фирме финансировать сделки и страховать себя от риска в связи с покупкой или продажей товаров (банки, кредитные и страховые организации).

Конкуренты – это компании, производящие такую же или аналогичную продукцию и продвигающие ее на тех же рынках, что и фирма.

Конкуренция может носить как очень мягкий вплоть до картелирования, ценового сговора и раздел сфер влияния, так и жесткий вплоть до антирекламы характер.

Анализ *покупателей* как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей *составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией* (рис. 11.2). Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:



Рисунок 11.2 – Составляющие профиля продавца и покупателя

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе ана-

лиза покупателя. К числу таких факторов относятся следующие (рис 11.3):

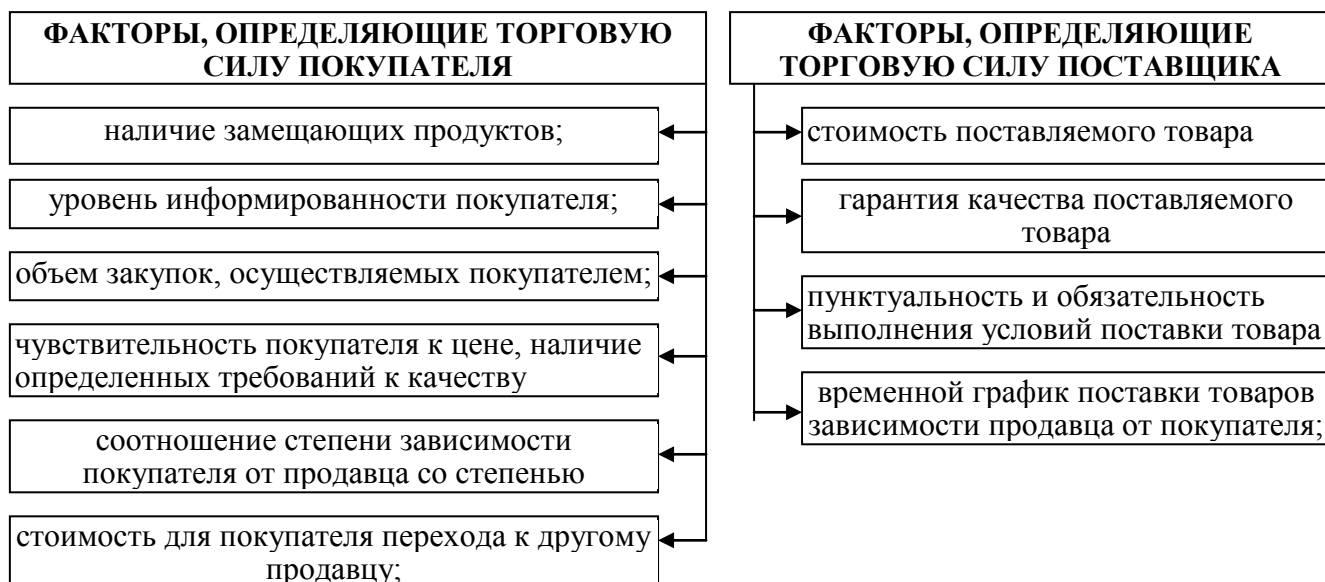


Рисунок 11.3 - Факторы, определяющие торговую силу покупателя и продавца

Анализ *поставщиков* направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией проекта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают дают большей силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы (рис 11.3):

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

Изучение *конкурентов*, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы *выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы*.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них, на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Анализ *рынка рабочей силы* направлен на то, чтобы *выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для **с**воих задач кадрами*. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей и силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, **так** как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

Адаптация к условиям среды

Как показано на рис. 11.4, уровень неопределенности характеристик среды определя-

ется как набором воздействующих на организацию факторов, так и степенью их изменения. Когда скорость изменения внешних факторов возрастает, компания сталкивается с очень высоким уровнем неопределенности (телекоммуникационные и авиакосмические фирмы, производители компьютеров и электроники, э-коммерческие организации).

Адаптация организации к быстрым изменениям требует значительных усилий. Если же речь идет о влиянии на компанию ограниченного числа относительно стабильных внешних факторов (как, например, в производстве тары для прохладительных напитков или пищевой промышленности), менеджеры работают в условиях незначительной неопределенности и могут уделять внешним аспектам меньшее внимание.

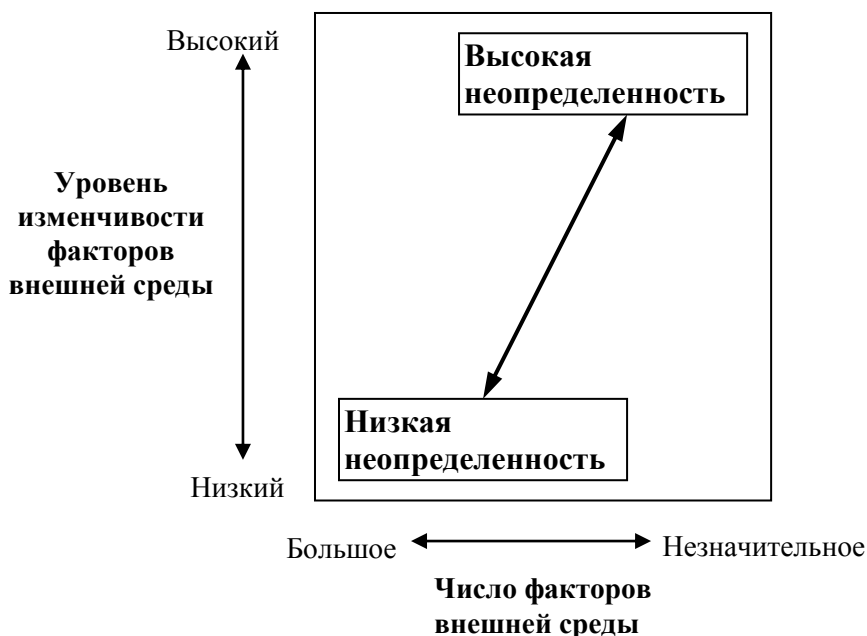


Рис. 11.4 - Внешняя среда организации и уровень неопределенности

2.2. Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация (таблица 11.1).

Таблица 11.1 – Основные срезы внутренней среды организации

Срез	Сущность
<i>Кадровый</i>	взаимодействие менеджеров и рабочих; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками
<i>Организационный</i>	коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.
<i>производственный</i>	изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок
<i>Маркетинговый</i>	процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения
<i>Финансовый</i>	процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. (поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей)

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается *организационной культурой*, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной культуры для управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать. Однако, тем не менее есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить для того, чтобы попытаться указать на те слабые и сильные стороны, которые организационная культура придает организации.

Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Для организаций с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней.

Представление об организационной культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они коммуницируют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Также понимание организационной культуры может быть улучшено, если ознакомиться с тем, как построена система карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников. В случае, если в организации работники продвигаются быстро и по результатам индивидуальных достижений, можно предположить, что существует слабая организационная культура. Если же карьера сотрудников имеет долгосрочный характер и предпочтение при продвижении отдается умению хорошо трудиться в коллективе, то такая организация имеет явные признаки сильной организационной культуры.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписаные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п., насколько об этом осведомлены все сотрудники организации и насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно предположить с высокой степенью соответствия действительности, что организация обладает сильной организационной культурой
