

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

**ПРАКТИКУМ**  
**по теории**  
**управления**

Учебное пособие



# Практикум по теории управления

Под редакцией  
доктора экономических наук, профессора  
Ю. В. ВАСИЛЬЕВА,  
доктора экономических наук, профессора  
В. Н. ПАРАХИНОЙ,  
доктора экономических наук, профессора  
Л. И. УШВИЦКОГО

*Издание второе, дополненное*

Рекомендовано  
Советом Учебно-методического объединения вузов России  
по образованию в области менеджмента  
в качестве учебного пособия  
для студентов высших учебных заведений  
по специальности «Государственное и муниципальное управление»



МОСКВА  
«ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА»  
2005

УДК 65.01(075.8)

ББК 60.8я73

П69

### **АВТОРЫ:**

**Ю. В. Васильев**, д-р экон. наук, проф. (раздел 10);  
**В. Н. Парахина**, д-р экон. наук, проф. (разделы 1 – 4);  
**Л. И. Ушвицкий**, д-р экон. наук, проф. (раздел 9);  
**Г. В. Воронцова**, канд. экон. наук, доц. (раздел 6);  
**С. Н. Калюгина**, канд. экон. наук, доц. (раздел 8);  
**Е. И. Кривоко́ра**, канд. экон. наук, доц. (раздел 7);  
**И. Н. Маринец**, канд. экон. наук (разделы 5, 10);  
**О. Н. Момотова**, канд. экон. наук (раздел 4);  
**Т. М. Федоренко**, канд. экон. наук, доц. (раздел 2);  
**Н. Н. Яковенко**, канд. экон. наук, доц. (раздел 6)

### **РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

кафедра менеджмента Уральского государственного  
технического университета,  
д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой

**И. В. Котляревская;**

д-р экон. наук, профессор

**Ф. Е. Удалов;**

д-р экон. наук, профессор

**В. Н. Попов**

**П69** **Практикум по теории управления: Учебное пособие /**Под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — 2-е изд., доп. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 304 с.: ил.

ISBN 5-279-02984-X

Рассматривается применение положений теории управления в практике. Систематизируется материал по отечественному и зарубежному опыту менеджмента. Содержатся теоретические выводы по курсу «Теория управления», вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, ситуации из отечественной практики для выяснения взаимосвязи явлений в реальной управленческой деятельности, глоссарий (1-е изд. — 2003 г.).

Во второе издание включен раздел 10 «Самоменеджмент».

Для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, а также для слушателей курсов переподготовки, руководителей разных уровней.

П 0605010200 – 024 без объявл.  
010(01)–2005

УДК 65.01(075.8)

ББК 60.8я73

ISBN 5-279-02984-X

© Коллектив авторов, 2003

© Коллектив авторов, 2005

---

# Предисловие

«Практикум по теории управления» является дополнением к учебнику «Теория управления» под редакцией доктора экономических наук, профессора Ю. В. Васильева, доктора экономических наук, профессора В. Н. Парахиной и доктора экономических наук, профессора Л. И. Ушвицкого. Прежде чем приступить к изучению и использованию «Практикума», необходимо ознакомиться с материалами учебника «Теория управления», важно узнать и принять его содержание, логику и структуру, что определит адекватные подходы к решению предлагаемых практических ситуаций, поможет ответить на поставленные вопросы, уяснить реально существующие проблемы, отделив их от искусственных.

В состав рассмотренных в учебнике «Теория управления» и в «Практикуме» общетеоретических вопросов науки управления включены те, которые не зависят от конкретного объекта управления, а обусловлены содержанием управленческой деятельности. К таким вопросам относятся:

- сущность управления организацией и методологические основы управленческой науки;
- развитие управленческой мысли;
- сущность и структурирование организаций;
- функции управления;
- принятие решений;
- коммуникационные процессы в управлении;
- групповая динамика и стиль руководства;
- власть и влияние руководителя;
- эффективность управления.

Управление организацией представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять формально, пользуясь заученными рекомендациями. Руководитель должен понимать сущность организации, общие управленческие истины и значимость переменных факторов, которые отличают одну ситуацию от другой. При выполнении своих функций руководитель должен поступать творчески, умело маневрируя имеющимися ресурсами, «встраивая» свои знания и опыт в реальную действительность с выгодой для организации, общества и для себя.

Учитывая важность коммуникаций в управлении, все практические занятия рекомендуется строить не только с целью решения поставленных вопросов, но и для отработки коммуникативных навыков. Едва ли не все, что делают руководители для достижения определенной цели, требует эффективного обмена информацией, т. е. коммуникаций.

Коммуникации выполняют жизнеобеспечивающую роль в каждой организации. Они являются основным необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей. Отсюда в процессе практического занятия по теории управления должны использоваться интерактивные методы обучения.

Ни одна теория не может учесть всех особенностей реальной ситуации, в которую попадает организация. Поэтому «Практикум» предназначен не для того, чтобы показать всеобщность теории, применимость ее ко «всем случаям жизни», а для того, чтобы проиллюстрировать отдельные научные положения и дать возможность обучающимся приобрести навыки творческого разрешения предлагаемых практических ситуаций. В учебном пособии обобщены подходы к выделению параметров внутренней среды организаций, функций управления, принятия решений, коммуникационных процессов в управлении, групповой динамики и стиля руководства, власти и влияния руководителя, эффективности управления.

В соответствии с перечисленными вопросами выделены разделы «Практикума» и сформированы для самостоятельного изучения и приобретения навыков по управлению.

Учебные пособия «Основы теории управления» и «Практикум по теории управления», выпущенные издательством «Финансы и статистика» в 2003 г. (1-е изд.), имели большой читательский спрос. На Международном Салоне инноваций и инвестиций в г. Москве (февраль, 2004 г.) им присуждена золотая медаль.

Второе издание данной книги дополнено разделом 10 «Самоменеджмент», материалы которого очень актуальны в настоящее время.

## Сущность и методологические основы управления организацией

### 1.1. Основные выводы и теоретические положения

1. Менеджмент – это управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка. Понятия «менеджмент» и «управление организацией» чаще всего используются как идентичные, взаимозаменяемые. Это отражается в определениях данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов, где раскрывается их содержание.

2. Управление есть всеобщая человеческая деятельность, а менеджмент – его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению успешной деятельности организаций.

3. В менеджменте как системе выделим три грани:

- менеджмент – воздействие субъекта на объект управления;
- менеджмент – воздействие на объект с четко определенной целью или это механизм достижения цели;
- менеджмент – руководство таким специфическим объектом управления, как люди, поэтому необходимо знание и учет не только объективных, но и субъективных факторов управления.

В менеджменте как процессе выделим следующие наиболее существенные грани:

- менеджмент – выполнение определенной совокупности специфических видов деятельности, называемых «управленческие функции» (планирования, организации, мотивации, контроля);

- менеджмент – процесс принятия и реализации управленческих решений;

- менеджмент – процесс переработки и выработки информации и процесс коммуникаций, связывающий воедино все составляющие системы управления.

4. Предмет менеджмента как науки управления охватывает исследование законов и закономерностей жизнедеятельности организаций и отношений между работниками в процессе управления.

5. Слово «менеджер» имеет несколько значений:

- наемный профессиональный управляющий;

- специалист по управлению производством;

- предприниматель в профессиональном спорте.

6. Необходимость управленческой деятельности определяется наличием организаций, в которых люди совместно работают для достижения общих целей.

7. Для того чтобы организация могла добиться успеха, цели и задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального и горизонтального разделения труда. Успешность деятельности организации зависит от умения выжить, результативности, эффективности и производительности, которые определяются уровнем менеджмента. Развитие менеджмента, приспособление его к конкретной обстановке на сегодня является одним из главных рычагов улучшения результатов деятельности фирм, организаций, предприятий.

8. Существует две различные точки зрения на значение науки менеджмента и специального управленческого образования для подготовки кадров менеджеров. Первая точка зрения, характерная для США и Европы, отводит управленческому образованию очень важную роль. Здесь считают науку менеджмента основополагающей для формирования специалистов по управлению людьми. Вторая точка зрения сложилась в Японии, где крупные фирмы сами подготавливают руководителей, т. е. происходит обучение опытом. В России отсутствуют квалифицированные менеджеры, способные подготовить себе смену. Поэтому, несмотря на близость нашей бывшей советской системы японскому образцу, наиболее вероятна и реализуется первая точка зрения.

9. Единую методологическую основу разнообразных форм менеджмента создает его общая теория, содержащая категории и

понятия, принципы и методы, систему функций и задач менеджмента, не зависящую от отраслевой специфики деятельности организации.

10. Экономическая наука, формируя мировоззрение руководителей и исполнителей в производственном процессе, выступает методологической основой менеджмента.

11. Достигнутый уровень теории управления позволил ряду ученых прийти к определению предмета менеджмента как науки, исследующей законы и закономерности жизнедеятельности организаций и отношения работников в процессе управления.

12. Методы менеджмента — это совокупность правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии. Среди локальных методов менеджмента используются как общие методы и приемы (например, экспертизы, генерирования идей, оценки управленческих решений), применяемые во всех сферах деятельности (производстве, торговле, образовании и пр.), так и специальные, отражающие специфику определенной сферы (инновационный, финансовый, персональный менеджмент и пр.).

13. Сущность системного подхода к изучению теории менеджмента состоит в рассмотрении объекта исследования и практической деятельности в единстве его внешних и внутренних связей.

14. Кроме системного подхода в науке менеджмента используются подходы: комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, количественный (математический), административный, поведенческий, ситуационный, эмпирический, затратный, сбытовой, производственный, статический, инновационный и др.

15. Новые взгляды на менеджмент в радикально меняющейся экономической среде сформировались в 70 – 80-е гг. Согласно новой управленческой парадигме (системе взглядов на менеджмент), сформулированной американским экономистом Питером Друкером, к базовым принципам менеджмента относят: ситуационность, системность, социальную направлен-

ность. В центре современных взглядов на менеджмент и в основе новых принципов управления находится проблема гибкости и адаптивности (приспособления) к постоянным изменениям внешней среды, которые нередко диктуют стратегию и тактику организаций.

16. Принципы управления — это руководящие правила, основные положения и нормы поведения, на которые ориентируются руководящие органы и работники вследствие социально-экономических условий, сложившихся в обществе. Принципы управления не являются застывшими догмами. С течением времени принципы совершенствуются, конкретизируются. Их эволюция обусловлена кардинальными изменениями в концепции управления, которой придерживались в том или ином обществе в определенный момент времени.

17. Новой парадигме соответствуют сформулированные в 90-е гг. принципы управления. В них главное внимание обращается на человека как ключевой ресурс организации и на создание условий для реализации его потенциала и способности к совместной эффективной работе.

18. Результаты анализа позволили выделить три характерные для современных условий группы принципов управления.

К *первой группе* (технологии управленческой деятельности) относятся принципы:

- целенаправленности (разделения ответственности и коллективной ответственности, вознаграждения за достижения цели, четкость целей и задач);

- согласования деятельности (рациональные дисциплинарные требования; единоначалие и коллегиальность; системность и плановость; согласование интересов или приоритет определенных интересов, например интересов потребителя; иерархия власти и ответственности; соблюдение кодексов поведения; рациональные коммуникации);

- обеспечения эффективности деятельности (умелое разделение труда и специализация, экономичность, оптимальное сочетание централизации и децентрализации, профессионализм и его постоянное повышение).

*Вторая группа* (влияния на поведение работников) охватывает принципы:

- активизации деятельности (состязательности, мотивации, ответственности, создания благоприятной атмосферы);

- обеспечения удовлетворенности трудом (справедливости, лояльности к работникам, честного отношения и доверия к людям).

*Третья группа* принципов (общеуправленческих) включает социальную направленность управления, корпоративный дух, этичность бизнеса, постоянное совершенствование управления (управленческое новаторство), научность, своевременное реагирование на изменение внешней среды (ситуационность).

Рассмотрим подробнее что же такое **профессия – менеджер?** Включение этой темы в состав практикума объясняется следующим обстоятельством. Именно формулировка понятия «менеджер» оказывается самой дискуссионной и полезной в данном разделе, чему посвящена большая часть предлагаемых к рассмотрению ситуаций. Субъекты менеджмента – менеджеры – руководители различных уровней, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями по принятию решений в определенных сферах деятельности организации.

В настоящее время понятия «менеджер», «бизнесмен», «предприниматель» широко употребляются как в обыденной практике, так и в научной и учебной литературе. Подобное «соседство» понятий иногда вносит неясность и путаницу в определение функций этих лиц, отсюда следует, что необходимо выяснить «кто есть кто».

В российских условиях понятия «менеджер» и «предприниматель» стали широко употребляться в конце 80-х – начале 90-х гг. в связи с начавшейся перестройкой в стране. Переход к рыночной системе управления потребовал изменений как в социально-политической жизни общества, так и в экономической сфере. Необходимо было пересмотреть сложившуюся ранее систему управления, в основе которой лежали принципы централизованного директивного планирования, жесткого распределения материальных, людских и финансовых резервов и ресурсов из центра. Нужно было менять систему подчинения и контроля, фундаментом которой являлись демократический централизм, народный контроль и т. д. Рыночные отношения предполагают иной подход к управлению: более демократические методы работы; новые взаимоотношения «руководитель – подчиненный»; следование жестким правилам рынка, конкуренции, частного интереса, а также стремление людей извлечь наибольшую выгоду от принятого дела.

К 1993 г. в России насчитывалось более 4% населения, занятого предпринимательской деятельностью. Появились понятия «малый бизнес» и «средний бизнес», возникли мелкие и крупные банки и соответственно банкиры, биржевики, управляющие крупными компаниями и руководители небольших заводов, магазинов и других коммерческих и некоммерческих организаций.

Финансовый кризис 17 августа 1998 г. подорвал материальную основу ряда предпринимательских организаций и привел к уменьшению их количества, но не приостановил самого процесса движения. Предпринимательство получило право на жизнь и, несомненно, будет развиваться и впредь.

Возможности для развития предпринимательства открылись в результате приватизации (при всех ее издержках и злоупотреблениях), которая позволила создать частные предприятия, акционерные общества, ассоциации и союзы в промышленности и других отраслях. Новые экономические отношения потребовали не только предпринимателей, но и профессиональных управляющих — менеджеров [90].

Бизнес — это предпринимательская деятельность, дело или занятие, которое является источником получения прибыли (наживы). Предприниматель как собственник выполняет свои функции самостоятельно, личным трудом создает продукты (услуги), принимает необходимые решения по ходу развития своего дела, обеспечивает производственную деятельность ресурсами, реализует продукцию и присваивает результаты собственного труда.

Дело обстоит иначе, когда возрастают масштабы производства, возникают его побочные виды, организуются филиалы, дочерние компании, предприятие выходит со своей продукцией за рубеж. Здесь уже собственного труда предпринимателя недостаточно. Каждая из функциональных областей работы предпринимателя (снабжение, производство, сбыт и т. д.) становится самостоятельным направлением, т. е. происходит разделение функций на производственные и управленческие, что требует профессионального управления. Тогда и появляется на рынке труда рабочая сила соответствующей специальности — *профессиональный менеджер*.

Конечно, предприниматель как собственник может и сам заниматься вопросами управления, оставив участие в непосред-

ственном производстве. В данном случае предприниматель (бизнесмен) и менеджер объединяются в одном лице. Это характерно в основном для малого бизнеса. Многие средние и все крупные предприятия, как правило, управляются наемными профессиональными управляющими — менеджерами.

Итак, предприниматель, бизнесмен и менеджер — это близкие понятия, но не одно и то же. *Бизнесмен — это собственник*, применяющий свои средства или заемный капитал в целях получения прибыли или предпринимательского дохода. Он может не занимать в своем предприятии никакой официальной должности, но может и входить в состав его правления или попечительский совет.

*Менеджер — наемный работник, занимающий определенную руководящую должность в данной организации.* В то же время менеджер в ряде случаев может быть совладельцем этого предприятия, иметь его акции.

В работе менеджера и предпринимателя есть общие черты: оба преследуют цели, поставленные перед предприятием; применяют определенные способы управления; планируют, координируют и контролируют деятельность работников предприятия; работают на свой страх и риск. Один рискует своей должностью, второй — собственным капиталом. Для России это новое явление. Ранее руководители рисковали своей должностью.

Менеджеры решают, какие цели в области производительности будут поставлены перед организацией, какие методы получения продукции будут использованы, какие формы стимулирования наиболее приемлемы и др. Именно руководители своей организованностью, личным примером задают тон в организации. Именно они определяют, будет ли в своей работе организация ориентирована на качество, производительность и на потребителя или останется к ним безразличной.

Кто же такие менеджеры? В чем сущность их профессии и каковы требования, предъявляемые к ним?

По мнению ряда ученых, категория «менеджер» распространяется на: руководителей организации; руководителей структурных звеньев; организаторов определенных видов работ (администраторов).

Содержание понятия «управленческий персонал» трактуется широко и неоднозначно. Международная организация труда (МОТ), например, рассматривает управленческий персонал как

часть более широкой категории работников, в которую кроме менеджеров входят и другие специалисты-профессионалы. Основанием для этого считается тесная связь в работе менеджеров и специалистов. Они зависят друг от друга и, работая в постоянном контакте, обеспечивают запланированное развитие организации.

Дать ответы на вопросы о содержании профессии менеджера можно, разобравшись в сущности разделения труда и определения объема задач, стоящих перед менеджерами в организации.

По мере роста организации менеджмент разделяется на все более мелкие элементы, происходит специализация управленческих функций в рамках профессиональной группы, развивается иерархия менеджмента. Следовательно, в определении сфер деятельности менеджеров, особенностей работы на том или ином месте очень важно рассмотреть горизонтальное и вертикальное разделение труда в аппарате управления организацией.

В отечественной теории и практике управления принято выделять в связи с горизонтальным разделением труда три группы управленческих кадров:

- руководители – управленческий персонал, который определяет работу других людей. Причем эта группа делится на две части – линейных руководителей (их подчиненные выполняют производственные функции) и функциональных руководителей (их подчиненные выполняют функции управления);
- специалисты – управленческий персонал, выполняющий непроизводственную работу (функции управления), требующую высокой квалификации;
- служащие – управленческий персонал, выполняющий непроизводственную работу (функции управления), не требующую высокой квалификации.

Горизонтальное разделение труда называют также специализацией по областям менеджмента. В связи с этим интересным для понимания сущности менеджмента является выделение функциональных, генеральных, линейных и аппаратных менеджеров, предложенное Колин Хэйлс.

*Функциональные менеджеры* несут ответственность за отдельные элементы деятельности организации, такие, как управление персоналом, исследованиями, маркетингом или производством.

*Генеральные менеджеры* обычно возглавляют подразделения организации, такие, как отделение или дочерняя компания, призванные выполнять комплекс функций. Генеральный менеджер несет ответственность за общую деятельность организации или подразделений, следовательно, полагается на управленцев, ответственных за выполнение отдельных функций.

*Линейные менеджеры* несут ответственность за выполнение функций, напрямую связанных с производством или поставкой продукта, услуг потребителям. В зависимости от уровня они могут управлять работой магазина торговой компании, группы медсестер, департамента по социальной работе или производственной деятельностью предприятия.

*Аппаратные менеджеры* отвечают за исполнение непроизводственных функций деятельности предприятия, таких, как финансы, персонал, закупки или правовые вопросы. При управлении подчиненными аппаратные менеджеры обычно действуют так же, как линейные менеджеры [17, с. 23 – 24].

По мере роста организации возникает необходимость в должностной иерархии менеджеров. Фактическое число уровней иерархии на предприятиях характеризуется большим разнообразием и колеблется от одного-двух на малых предприятиях до восьми-десяти и более в крупных объединениях и корпорациях. В зависимости от уровня, который занимает в ней управленец, объемы менеджмента и неменеджмента существенно различаются. Отличается и степень горизонтального разделения труда на каждом уровне управления. Соответственно меняется и содержание задач, решаемых на разных уровнях. Общим является то, что на каждом из них предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Это – *горизонтальное разделение труда* менеджеров. На каждом уровне оно неодинаково. При движении от низового уровня к высшему увеличиваются число и сложность задач по составлению планов и организации работы предприятия, повышается значение контрольной функции. На низовом и среднем уровнях менеджеры заняты координацией совместной деятельности людей, поэтому контрольная функция наряду с мотивированием становится наиболее важной.

Более глубокое горизонтальное разделение труда менеджеров предполагает их специализацию по ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы предприятия. Российским тео-

рети́ком управления З. П. Румянцевой (р. 1927 г.) выделены пять подсистем: персонал, исследования и разработки, маркетинг, производство, финансы [126, с. 34]. Такое разделение условно, но оно обосновано в результате обобщения практики управления и выделения подсистем на современных предприятиях.

Раскрывая механизм управления как кибернетическую систему, имеющую: 1 – вход (ресурсы); 2 – выход (результаты); 3 – преобразование (производство), можно выделить такие подсистемы:

- управление персоналом, финансами, информацией, техникой и запасами;
- целеполагание и стратегическое управление, маркетинг;
- исследования и разработки, снабжение, производство.

*Вертикальное разделение труда* в отечественной и зарубежной теории и практике чаще всего приводит к выделению менеджеров высшего, среднего и низового уровней (звеньев). Это деление относится в основном к одной категории менеджеров в отечественной классификации – к руководителям. Руководители низового уровня руководят непосредственными исполнителями; руководители среднего уровня являются своеобразными передаточными звеньями между руководителями высшего и низового уровней, выполняя частично функции и тех и других; руководители высшего уровня управляют организацией в целом, определяя пути ее развития.

Низовой уровень – это менеджеры, которые управляют такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Средний уровень – самый многочисленный, составляющий, по некоторым данным, 50 – 60% общей численности управленческого персонала организации, – включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях, которые состоят из нескольких первичных образований (структурных единиц); сюда входят также менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления предприятия, его филиалов и отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

Высший уровень – это администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами. На этом уровне занято всего 3 – 7% общего управленческого персонала [126, с. 33].

В зарубежной теории управления выделяют должности, связанные с такой деятельностью: выполнением прямых рабочих операций; управлением персоналом, занятым прямыми операциями; управлением менеджерами; управлением бизнесом.

**Выполнение прямых рабочих операций.** Менеджеры, ответственные за выполнение прямых операций, заняты умственным и физическим трудом по организации производства и поставок товаров и услуг. Такой труд включает и низкооплачиваемую вспомогательную деятельность, и квалифицированную или техническую работу, и высокооплачиваемую профессиональную или творческую деятельность. Нередко функции менеджмента и функции непосредственного труда не разделяются; в этом случае ответственность по планированию или контролю за некоторыми видами деятельности возлагается на непосредственных исполнителей.

**Управление персоналом, занятым прямыми операциями.** Менеджеров, выполняющих данные функции, иногда называют управленцами первого уровня, или низового уровня; они несут ответственность за исполнение подчиненными ежедневных, принятых в организации операций и участвуют в решении возникающих проблем. К ним относятся мастера (бригады) на производстве (супервайзеры), менеджеры отделов, старшие медсестры в больницах или менеджеры банков. Обычно исполнение прямых рабочих операций занимает у них значительно меньше время, чем у их подчиненных (за исключением работников небольших компаний).

**Управление менеджерами.** Менеджеры, управляющие другими менеджерами, считаются руководителями среднего уровня (многочисленная группа). Их основная функция – направление деятельности управленцев низового уровня в русло политики компании. Они проверяют достижение подчиненными поставленных целей, постоянно следя за происходящими событиями и в зависимости от ситуации обеспечивают своим сотрудникам поддержку или оказывают на них давление. «Менеджеры менеджеров» ответственны за формирование и бесперебойную связь коммуникационных линий, обеспечивающих беспрепятственную циркуляцию информации в организации. Именно они доводят до управленцев низового уровня ожидания руководства, а до менеджмента высшего уровня – информацию о реальном положении дел в компании. Кроме того, значительную часть рабочего времени руководителей среднего уровня занимает взаимодействие с вышестоящими управленцами и коллегами, находящимися на том

же уровне иерархии. Некоторые менеджеры очень тесно и часто общаются с управленцами из других организаций, от которых они некоторым образом зависят.

**Управление бизнесом.** Управлением бизнесом занимается относительно небольшая группа индивидов, несущих ответственность за общее управление и деятельность организации. Менеджеры высшего уровня определяют политику и ответственны за управление отношениями с представителями и институтами внешнего мира, такими, как акционеры, средства массовой информации, органы государственной власти. Они должны иметь полную информацию о состоянии дел в организации, в то же время направляя основные усилия на определение перспектив ее развития или взаимодействие с внешними агентами. Выполнение прямых операций такими менеджерами занимает минимум времени (впрочем, в небольших компаниях руководители непосредственно вовлечены в рабочий процесс) [17, с. 25 – 26].

Для выполнения своих сложных и ответственных функций менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием.

Например, за рубежом для оценки качества менеджера, его без предупреждения отправляют в длительную командировку. Если во время его отсутствия фирма работает успешно, то это является позитивной оценкой деятельности менеджера. Однако часто во время отсутствия руководителя деятельность становится менее эффективной. Это свидетельствует о том, что менеджер оказывал влияние не на всю систему (т. е. не обеспечивал стратегическое развитие фирмы), а ежедневно занимался текущими вопросами, не доверяя их руководителям среднего уровня [47, с. 197].

Требования к профессиональной компетенции менеджеров очень разнообразны.

#### **Требования к профессиональной компетенции менеджеров**

1. Понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента.
2. Знание должностных и функциональных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективности работы организации.

3. Умение использовать современную информационную технологию и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе.

4. Владение искусством управления человеческими ресурсами.

5. Владение искусством налаживания внешних связей.

6. Способность к самооценке, умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию – знания и умения [126, с. 30].

Отечественные ученые предлагают их совокупность условно разделить на две группы.

Первую группу требований составляют обязательные знания и умения (искусство) выполнять профессиональную работу в такой специальной области, как управление:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;

- информированность (информация – это знание) по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояния исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию и услуги и т. д.;

- знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;

- способность управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;

- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Эти и многие другие знания и умения приобретаются в процессе изучения управленческой науки, ее законов, принципов, методов, средств работы с информацией. Однако в науке при поиске ответов на растущие требования практики выдвигаются и разрабатываются новые идеи и концепции управления, поэтому обучение приобретает непрерывный характер. Менеджер, работающий профессионально, использует те достижения науки в области процессов, методов, форм управленческой деятельности, которые повышают эффективность хозяйствования.

Вторая группа требований к профессиональной компетенции менеджеров связана с их способностью работать с людьми, уп-

равлять ими и управлять самими собой. В процессе выполнения своих функций менеджеры взаимодействуют с широким кругом лиц — коллегами, подчиненными, руководителями, высшими администраторами, акционерными, потребителями, поставщиками и другими людьми и сотрудниками из организаций, прямо или косвенно связанных с деятельностью данного предприятия. Чтобы работать с людьми, столь резко различающимися по своему статусу и интересам, менеджеры должны иметь специфические личностные качества, усиливающие доверие и уважение к ним со стороны тех, с кем они вступают в контакт. К таким качествам прежде всего относятся:

- высокое чувство долга и преданности делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;
- способность быстро восстанавливать физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

От ошибок в работе не застрахованы даже самые опытные и квалифицированные менеджеры, но настоящие профессионалы вырабатывают умение сохранять при этом спокойствие, ясность мышления и работать над исправлением положения, а не искать виновных [126].

До недавнего времени считалось, что перечисленными личностными качествами люди либо награждаются от природы, либо они приобретают их в процессе многолетней работы методом проб и ошибок. Однако последние достижения науки (в том числе социологии и психологии) позволяют изучать природу человеческих взаимоотношений и искусство управления людьми на серьезной научной основе, не полагаясь только на собственный опыт.

Менеджер — это профессиональный управляющий, представитель особой группы работников, имеющих специальную подготовку.

Он должен:

- уметь организовать функционирование коммерческих предприятий;

- обладать способностью мыслить и иметь свои экономические соображения как базовую основу для действия системы управления;
- осуществлять специальную деятельность по руководству организацией людей;
- организовать маркетинговую деятельность на предприятии как свою главную функцию;
- использовать достижения многих наук для решения основных проблем фирмы [51, с. 23].

Менеджер – это член организации, руководящий людьми; определяющий цели работы и принимающий решения по эффективному взаимодействию в цепочке «люди – цели». Организация не может существовать без менеджеров.

Основные функции менеджеров – поиски возможностей развития организации и поддержки подчиненных. Являясь субъектом управленческой деятельности, менеджеры играют следующие роли в организации.

Во-первых, выступая в качестве руководителя, менеджер исполняет роли формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации и достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, роль представителя организации.

Во-вторых, он играет роли информационные, состоящие в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней средах организации, распространяет ее в виде фактов, нормативных установок и разъясняет политику и основные цели организации.

В-третьих, это роли по принятию решений, выражающиеся в том, что менеджер выбирает направление развития организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки.

В-четвертых, это роли по поддержанию балансов интересов и разрешению конфликтов. Они заключаются в том, что менеджер определяет разумный баланс интересов при разработке систем или выполнении операций в «цепочках»: собственник – менеджер – исполнитель (служащий); разработчик – производитель – посредник – продавец – потребитель товара и др.

## 1.2. Контрольные вопросы

Какова сфера применения термина «управление»?

Каково определение менеджмента?

Какова сущность понятий «управление организацией» и «менеджмент»? Выделите шесть его основных граней.

Каково значение менеджмента как вида деятельности?

Каково значение менеджмента как науки?

Каких великих менеджеров в теории и практике можно назвать?

Какие вы знаете подходы к менеджменту?

Что такое методология и какова методология менеджмента?

Что является предметом менеджмента?

Что такое метод менеджмента?

Каково определение принципа менеджмента?

Какие классификации принципов менеджмента вы знаете?

Определите сущность новой управленческой парадигмы в мире и в России.

## 1.3. Вопросы для дискуссии

Обосновано ли с учетом использования в русском языке слов «менеджмент» и «управление» утверждение К. Хэйлс, что менеджмент как понятие шире, чем управление, поскольку менеджмент — это всеобщая человеческая деятельность, а управление — это специфическая деятельность профессионалов-менеджеров.

Можно ли отметить, что классификация менеджеров по областям менеджмента, выполненная К. Хэйлс, имеет сходство с отечественной классификацией, предлагающей выделять в аппарате управления руководителей, специалистов и служащих? Какую классификацию приняли бы вы? Как можно усовершенствовать отечественную классификацию с учетом идей К. Хэйлс?

Можно ли в России использовать в настоящее время японскую модель подготовки управленческих кадров? Если нет, то насколько подходит западная модель? Возможно ли их соединение и как?

Что такое менеджмент: наука или искусство, практическая деятельность или аппарат ее исполняющий, точная наука или гуманитарная?

Сравните положения старой и новой парадигм управления. Как бы вы их охарактеризовали, как противоположные или как взаимодополняющие, развивающие?

Проанализируйте различные подходы к выделению принципов управления, приведенные в учебном пособии «Основы теории управления». Какие из принципов управления содержатся в большинстве из них? Какие настолько специфичны, что содержатся только у одного автора?

## **1.4. Ситуации для анализа**

### ***Ситуация 1. Выживание в условиях спада экономики***

Спад экономики, который переживает Россия, отрицательно влияет на все отрасли национальной экономики. Прежде всего это должно коснуться таких отраслей, обеспечивающих развитие, расширение производства, как строительство, машиностроение, транспорт. И наоборот, в условиях инфляции должны процветать предприятия, занимающиеся торгово-посреднической деятельностью, «продажей» денег. С учетом этого какая фирма будет более успешной – биржа или предприятие стройматериалов?

Вероятнее всего – это биржа. Однако достаточно мощная система бирж «Алиса» испытала существенные финансовые затруднения, возникшие главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнений в платежных отношениях в рамках СНГ.

Вместе с тем в это же время высокоэффективной и стабильной была деятельность новосибирской фирмы «Стройкерамика». Факторами, обеспечившими успех фирмы, послужили: объединение разноплановых фирм и диверсификация производства; наличие инвесторов; отлаженная система управления производством.

### ***Ситуация 2. Помощь государства или собственная инициатива?***

Два предприятия работают на «оборонку». Первое является чисто оборонным, получает дотации и льготы от государства, что очень важно в период спада экономики. Второе не является чис-

то оборонным, но бóльшая часть его наукоемкой продукции предназначена для аэрокосмической и оборонной отраслей. Как поступить руководству второго предприятия при перестройке экономических отношений, переходе к рынку в условиях спада производства? Проще всего требовать от государства помощи на конверсию. Однако не так поступил воронежский концерн «Энергия». За шесть послереформенных лет концерн удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства. Все происходило при неизменной численности работающих. В то же время большинство предприятий «оборонки», получая кредиты государства, еле сводит «концы с концами», ожидая новых «вливаний».

В чем причина успешной конверсии «Энергии»? Этот концерн сформировал относительно самостоятельные научно-производственные комплексы, которые заработали, используя маркетинг; создал свой коммерческий банк, реорганизовал структуру управления и форму собственности. Идеология администрации фирмы – гарантирование работникам постоянной работы в концерне «Энергия».

### ***Ситуация 3. В условиях развитого рынка и экономики кто победит: большая или малая фирма?*<sup>1</sup>**

Понимая, что компьютер – это знамение будущего и продажа компьютеров – самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А – одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить их в это дело, потратив на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б – это всего два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике сводится к продаже «голубых коробочек» – устройств для незаконных бесплатных междугородных разговоров. Перед началом разработки своей ЭВМ они и гроша не затрачивают на исследова-

---

<sup>1</sup> См.: Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 28.

ния. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб — квартира (и вообще единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б?

Очевидно, ответ: фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «RCA». Ее компьютеры, по-видимому, вам не известны, потому что в 1976 г., потеряв более 300 млн долл., она свернула свое компьютерное производство. Фирма Б — это «Эппл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., через шесть лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчун».

#### **Ситуация 4. Консерватизм: всегда ли это плохо?<sup>1</sup>**

Как и компания «RCA» в ситуации 3, данная компания А является корпорацией-гигантом, стремящимся захватить большую часть рынка компьютеров. Компания А имеет еще более консервативный имидж в обществе, чем «RCA». До недавнего времени в компании существовало правило, предписывающее, чтобы все служащие — мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе в белых рубашках и в галстуках. За 75 лет существования эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером. Продукция ее не представляет собой «последнее слово техники», тем не менее компания назначает цену приблизительно на 25% выше цены аналогичной продукции конкурентов. Компания устанавливает низкие планы реализации и стимулирует продавцов брать с клиентов поменьше денег «сверху». Для этого компания иногда прибегает к таким необычным мероприятиям, как праздники на стадионе, когда на поле выбегают продавцы и на табло высвечиваются цифры, сообщающие количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег. Есть ли у этой компании шанс конкурировать против такого активного соперника, как «Эппл», в бизнесе персональных компьютеров?

На этот вопрос бывший президент компании «Эппл» А. С. Мараккула ответил, что имеются три крупнейших конкурента его компании — это IBM, IBM и IBM. Компания же, о ко-

<sup>1</sup> См.: Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — С. 29.

торой здесь идет речь (А), и есть компания IBM. Оценка господина А. С. Мараккулы оказалась зловеще правильной, когда персональные компьютеры IBM стремительно поднялись на первое место в данной отрасли, «отхватив» при этом «солидный кусок» от объема рынка и продаж.

### *Вопросы для обсуждения ситуаций*

Что обеспечило успех деятельности предприятия, фирмы в каждой из данных ситуаций?

Можно ли считать, что помощь государства играет решающую роль в выживании фирмы в критических условиях?

Является ли гарантией успеха высокая техническая мощь фирмы?

Всегда ли консерватизм мешает выживанию и достижению успеха фирмы?

В какой степени он нужен?

Что общего в достижении успеха всеми рассмотренными отечественными и зарубежными предприятиями?

### *Ситуация 5. Собственное дело*

Почти 15 лет Анастасия Х. работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли. В течение ряда лет дела на предприятии шли все хуже, и только в последний год ситуация стала исправляться. Заказы потребителей возрастали, производительность и качество повысились по сравнению с уровнем, на котором они находились несколько лет назад, — все это благодаря комплексной программе по улучшению работы предприятия. Поэтому для Анастасии и еще 400 ее сослуживцев было неожиданностью, когда они узнали о своем внезапном увольнении в соответствии с решением нового исполнительного директора сократить производство.

Анастасии пришлось искать себе другую работу, но это оказалось очень сложно, и усилия нескольких месяцев ни к чему не привели. Ее сбережения подходили к концу, и она начала понемногу падать духом, когда случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности работать — подстригать газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах, и дела у нее шли хорошо.

Однажды она решила основать свое собственное дело – ухаживать за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Она немного пугалась полной самостоятельности. Тем не менее Анастасия хотела добиться успеха.

Поначалу дело шло несколько медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйствами. Одни были рады переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней из профессиональных фирм по уходу за садом. К концу первого года самостоятельной работы Анастасия уже знала – этим способом она сможет заработать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: подкармливала и пропалывала газоны и садики, подстригала кустарник. Дело шло настолько хорошо, что Анастасия наняла себе в помощь двух помощников и даже при этом полагала, что при желании дело можно расширить.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Кто, по-вашему, Анастасия – менеджер, бизнесмен или предприниматель?

Является ли Анастасия производственным менеджером собственного бизнеса?

Вероятно, в ее обязанности входят: прогнозирование, управление инвентарными запасами, составление рабочего графика, эксплуатация и гарантия качества. В связи с этим ответьте на такие вопросы:

Что вероятнее всего потребует прогнозирования?

Насколько важна для работы Анастасии гарантия качества? Объясните подробнее.

Каким образом клиенты Анастасии скорее всего будут оценивать качество ее работы по уходу за хозяйством?

Какое решение по инвентарю и запасам она должна принимать систематически?

Как она составляет рабочий график? Что может вызвать изменения в графике и заставить Анастасию перепланировать работу заново?

Каковы преимущества каждого из вариантов, которые Анастасия принимала во внимание, обдумывая следующие проблемы:

Работать на организацию или на саму себя?

Расширять свое дело или нет?

## Ситуация 6. Компания «Экаунтек – Россия»<sup>1</sup>

Корпорация «Экаунтек – США» открыла свой офис в Москве в 1993 г. и в первые годы работы достигла 5%-ной доли всех мировых продаж головной компании, многократно превзойдя все имевшиеся на этот счет ожидания ее руководства. Такие результаты были получены прежде всего благодаря усилиям основателя компании «Экаунтек – Россия» и ее президента Ольги Свенсон. После переговоров с «Экаунтек – США» она получила исключительное право на продажу в России и других странах СНГ компьютерных программ «Экаунтек». Ей удалось собрать команду высокомотивированных и способных профессионалов. Совместно они пришли к выводу, что перед ними открываются огромные возможности в сфере деловой активности в России и что завоевать свое место в этой сфере они смогут, лишь имея сложнейший и полезный продукт – компьютерные программы «Экаунтек», приобретая глубокие знания рынка и изучая интересы потребителей.

Ольга подписала контракт с «Экаунтек – США» в апреле 1994 г., сразу после того, как у нее родился ребенок. Узнав об этом событии, администрация корпорации высказала сожаление о заключении контракта. Почти год она пыталась перезаключить этот контракт. В результате все получилось наоборот – первоначальный пятилетний контракт продлили на десять лет, принимая во внимание превосходную деятельность компании «Экаунтек – Россия». Дальнейшее признание успехов и значения компании Ольги было связано с визитом в Москву в середине 1995 г. главного исполнительного директора корпорации «Экаунтек – США», во время которого он встретился с О. Свенсон и ее командой. После своего визита он отмечал, что Россия является одним из наиболее перспективных рынков для корпорации. Год назад корпорация здесь ничего не имела, а через год у нее было уже 70 клиентов.

Компания Ольги «Экаунтек – Россия», став дистрибьютором<sup>2</sup> компьютерных программ «Экаунтек» в России и других странах СНГ, разработала, приспособила к нуждам потребителей и про-

---

<sup>1</sup> См.: Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: Гардарики, 1998. – С. 175–197.

<sup>2</sup> Дистрибуция (англ. distribution) – распределение, размещение.

дает эти программы своим клиентам. Подобно компаниям Большой шестерки, «Экаунтек — Россия» обучает клиентов использованию различных методов экаунтинга, например осуществляет консультирование по финансовым программам. В этой связи Ольга сказала: «Некоторые из компаний Большой шестерки проклинают нас. Должны ли мы в этой ситуации конкурировать или следует сотрудничать? Это относится к тем из них, кто интенсивно занят консультированием. Их задевает то, что мы проникли в ту же нишу. Но мы должны консультировать, чтобы продвинуть свой продукт на новый рынок». Она добавила: «Сейчас, я думаю, образовалось некое равновесие, в котором все нашли свое место. Мы все делаем одно дело».

Ольга представляет свою компанию как организацию с предельно занятым и усердно работающим персоналом.

Ольга объяснила, в чем она видит свою роль: «Я — менеджер. Я отдаю распоряжения, даже придя домой. Но подчиненные любят меня. Я даю четкие инструкции по поводу того, как они должны выполнять свою работу, и вознаграждаю их за это не только деньгами, но и добрыми словами».

О. Свенсон чувствовала, в чем ее сильные стороны: «Я — директор. Безусловно, я не знаю сути самих компьютерных программ и технологий их производства. Мне нравится один из профессоров Северо-Западного университета. Он рассказал мне об общих принципах управления, которые он описал в своей книге. Поэтому и говорю, что я — профессиональный менеджер общего плана. Именно им я и являюсь. Когда я хочу что-то сделать, я нанимаю людей. Сама я эту работу выполнить не могу, но я координирую, управляю процессом, благодаря чему наша компания добилась успеха. Я тот, кто управляет и решает проблемы».

По мнению О. Свенсон, успех «Экаунтек — Россия» нельзя объяснять только качеством ее продукта: «Это качество всего, что мы делаем». Она подчеркивает, что главное — это верность клиенту: «Я знаю приоритеты. Я верна выбранным мною принципам. В России правила и законы не действуют. Поэтому важна мораль. Здесь надо быть высокопорядочным человеком».

Для О. Свенсон, как она считает, бизнес подобен семье: «Я думаю так потому, что я женщина. Я смотрю на это как мать. Я просто люблю проявлять заботу. Для мужчины же бизнес, может быть, больше похож на спорт, на соревнование. Мне нравится быть деловой женщиной. У меня в бизнесе большие возможности».

На работе Ольга одевается очень строго. Она поняла, что это помогает женщине быть воспринятой со всей серьезностью. Она также обнаружила, что такой подход «срабатывает» с российскими клиентами, обычно не рассчитывающими, что встретят женщину-руководителя. Однажды на встрече с клиентами, где она была с Джоном, кто-то пожал Джону руку и, имея в виду Ольгу, воскликнул: «Что за прекрасная девушка!», — не подозревая, что она является главным исполнительным директором компании.

Подобные ситуации встречались и на предыдущих работах. Например, в той компании Большой шестерки, в которой она работала в Москве, к Ольге иногда обращались с просьбой сделать копии на ксероксе, не подозревая, что она является руководителем проекта. Был еще один случай там же. Группа визитеров от важного российского клиента прибыла в компанию. Чиновники из министерства стали обсуждать программы «Стар», отмечая их достоинства. Ольге тогда было 30 лет. Когда ее представили как директора проекта «Стар», то эти чиновники были очень удивлены. Они прекратили анализировать проблемы бизнеса и стали задавать вопросы Ольге о личной жизни. Их интересовало, почему она так хорошо говорит по-русски, за кем она замужем, работает ли муж в компании. В результате деловая беседа была «скомкана».

Ольга философски относится к этой проблеме. «Я практик. Я следую правилам, а не устанавливаю их». Теперь, когда российские клиенты приходят в «Экаунтек — Россия», она старается им не представляться. Если это необходимо, то она представляется как эксперт из Чикаго. Она предпочитает, чтобы клиент не знал, что она руководит компанией. В противном случае она может потерять много времени и ей не удастся продать программы. Она чувствует, что за пределами США быть женщиной — уже недостаток для бизнеса, хотя это только одна сторона проблемы. Все же Ольга допускает, что женщина может иметь и некоторые преимущества. «Женщина может эмоционально воздействовать на окружающих ее мужчин, так как они реагируют на ее шарм».

Может быть, это замечание Ольги покажется случайным, но она сказала, что любит свое дело так, что ее не останавливают никакие трудности.

Ольга описала ближайшие задачи, стоящие перед компанией «Экаунтек — Россия», а также трехлетнюю перспективу, включая возможность уменьшения ее доли в собственности компании: «Ближайшая наша цель — поднять уровень продаж в несколько

раз. В плане географического расширения мы обсуждаем вопрос о нашем присутствии в 150 точках России. Мы также хотим, чтобы наш продукт продавался через подобные нам российские компании. Наш продукт дорогой, так как продается по американским ценам. Люди платят эту цену потому, что наш продукт имеет качества, которых нет у продукции конкурентов. Наш продукт признан западными финансовыми институтами, одалживающими нам деньги под низкий процент».

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Что является составляющими успеха фирмы «Экаунтек – Россия»?

Кто, по-вашему, Ольга Свенсон – менеджер, предприниматель, бизнесмен?

Какие принципы использует в своей деятельности Ольга?

Какие качества как руководителя и лидера характеризуют Ольгу?

Какие сложности в своей карьере испытывает женщина-руководитель?

## История развития управленческой мысли

### 2.1. Основные выводы и теоретические положения

1. Главными этапами развития управленческой мысли, на наш взгляд, нужно считать два периода: донаучный, когда вопросы управления изучались в составе других наук; научный, когда была сформирована и признана наука управления со всеми ее научными течениями, школами и подходами.

2. Американские владельцы компаний, такие, как Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Форд, Альфред Слоун, Д. Рокфеллер, Джейла Муни, были не только крупнейшими практиками менеджмента, приведшими свои компании к успеху, но и философами менеджмента, определявшими стратегию делового предпринимательства.

3. Разработка концепции научного управления – переломный этап в теории, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.

4. Основной вклад представителей административной (классической) школы в теорию менеджмента заключался в том, что они рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и изложили принципы управления. Они сформулировали систематизированную теорию управления всей организации, выделив управление как особый вид деятельности.

5. Школа поведенческих наук помогла работнику осознать собственные возможности, т. е. способствовала росту эффективности деятельности организаций за счет роста эффективности использования человеческих ресурсов. Представитель этой школы японский менеджер Акио Морита отмечал: «Качество дают не

станки, а люди». Эта школа значительное внимание уделяла изучению межличностных отношений, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры предприятия, коммуникаций в организации, изменения содержания работы и качества труда, сейчас она продолжает исследовать проблемы потребностей и мотивационного поведения.

6. Школа науки управления установила, что все переменные факторы как внутренней, так и внешней среды взаимосвязаны и взаимозависимы. Изменение факторов одной среды вызывает изменения факторов в другой. В XX в. 50-е гг. характеризуются формированием нового этапа в развитии управленческой мысли. На основе синтеза идей, выдвинутых в предшествующие периоды, исследователи пришли к пониманию необходимости комплексного подхода к управлению.

7. Предпринимателям России принадлежит заслуга в участии в индустриальном прогрессе страны. В начале XX в. они представляли собой не героев «темного царства» А. Н. Островского, а в большинстве своем – образованный, подготовленный по мировым стандартам социальный класс.

8. Американский менеджмент внес значительный вклад в теорию и практику управления. Опыт управления и планирования в фирмах и корпорациях США с учетом конкретных условий и специфики может быть использован в крупных российских холдингах, корпорациях и акционерных обществах.

9. Японская модель менеджмента также значительно повлияла на теорию и практику управления. Во-первых, это комплекс форм и методов управления персоналом, применяемый в ведущих японских компаниях и обеспечивающий повышенную отдачу наемного персонала, включающий найм, оплату труда, систему и методы стимулирования, профессиональную подготовку и повышение квалификации. Во-вторых, комплекс охватывал методологию и практику принятия и выполнения управленческих решений; в-третьих – систему организационно-управленческих мероприятий, используемых для повышения производительности труда, эффективности производства и качества продукции. Японские менеджеры разработали специфический механизм, который активно использует человеческий фактор в управлении, направляя на обеспечение максимизации прибыли скрытые творческие возможности работников.

10. Один из самых сложных вопросов – сочетание рынка и социальной справедливости. Согласно принципу социальной справедливости все члены общества должны иметь необходимые условия для жизнедеятельности, реальный доступ к культуре и образованию, защищенность в старости и в случае потери трудоспособности. Иными словами, рыночная экономика должна иметь социальную направленность. Это предусматривают теория и практика социального рыночного хозяйства и индикативного планирования.

11. Усиление внимания к организационной культуре, а также к различным формам демократизации управления, участия рядовых работников в прибылях и осуществлении управленческих функций – реальность, демократическим формам управления принадлежит будущее.

12. В связи с интернационализацией мирового хозяйства перед теорией и практикой управления возникает много новых вопросов, важнейшие из которых – общие признаки и различия в местном и международном управлении; закономерности, формы, методы управления, которые являются универсальными и действуют в конкретных условиях разных стран; особенности национального стиля в управлении и др.

13. В последнее десятилетие в теории и практике зарубежного менеджмента произошли существенные изменения, которые отечественные управленцы должны внимательно изучить и внедрить на российских предприятиях с учетом особенностей переходного периода и национальной специфики.

14. В настоящее время формируется новая, российская модель управления экономикой и каждый ее успех или провал влияет на уровень жизни населения. Наука управления обогащается новыми терминами, новым пониманием роли участвующих в управлении. Другими словами, начинает складываться облик современного предпринимателя – человека, который владеет собственностью, использует наемный труд, берет на себя функции стратегического управления с целью получения максимальной прибыли. Руководитель нового типа должен опираться на общечеловеческие этические ценности, владеть теорией, техникой и искусством воздействия на окружающих людей, быть открытым к инновациям, ко всему новому.

15. Советский период развития теории и практики управления в нашей стране характеризуется значительными достижениями

ями в области приспособления управления к требованиям жестко централизованной плановой системы: к ее политике, идеологии, ценностям, к организационно-правовому и хозяйственному механизмам. Научный потенциал советских ученых и производственный потенциал практических работников были направлены на реализацию идей и целей, свойственных той системе управления. Последняя доказала свою несостоятельность, и произошли радикальные преобразования, основанные на изменении форм собственности, предоставлении предприятиям всех прав на хозяйственную самостоятельность в распоряжении материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, результатами труда (распределение прибыли и доходов) и выхода на внешние рынки.

16. В условиях перехода к рыночным отношениям важнейшим фактором успеха становится непрерывное совершенствование теории и практики управления. Большое значение приобретает изучение передового и прогрессивного опыта управления зарубежных стран и использование его при анализе собственных управленческих проблем.

**Основные положения научного менеджмента. Ф. У. Тейлор и его последователи.** В первой половине XX в., как отмечалось ранее, получили развитие четыре научные управленческие школы:

- школа научного управления;
- административная (классическая) школа;
- школа психологии (ее составляющие – школа человеческих отношений и школа поведенческих наук);
- школа количественная, или новая (есть еще дублирующие названия – школа науки управления).

Кроме того, имеет большое значение для развития науки управления эмпирическая школа, которая создавалась как школа практики управления, однако вносит большой вклад в развитие науки, поэтому не может быть забыта при рассмотрении данного вопроса.

Школа научного управления сформировалась в 1885 – 1920 гг. на базе работ американских менеджеров Фредерика Уинслоу Тейлора (1856 – 1915 гг.), Френка и Лилиан Гилбрет, Генри Лоуренса Гантта (1861 – 1919 гг.), Генри Форда (1863 – 1947 гг.), Гаррингтона Эмерсона (1853 – 1931 гг.) и др.

Ф. У. Тейлора считают основоположником научного управления производством.

Ф. У. Тейлор родился в известной и состоятельной филладельфийской семье в г. Джерментауне, штат Пенсильвания (США). Среднее образование получил в Европе. Насыщенная деловая жизнь Филадельфии, многочисленные знакомые семьи Тейлоров — бизнесмены, промышленники, политические деятели, цвет интеллигенции — несомненно, повлияли на формирование личности того, кто в будущем так прославил Америку. Ф. У. Тейлор окончил Стивенсовский институт в 1878 г., получил диплом инженера-механика. В этом же году поступил в механический цех завода Мидвельской стальной компании (одного из крупнейших металлургических заводов в г. Бетлехеме), где прошел все ступени в административном аппарате: от мастера до главного инженера.

Работая на заводе, Ф. У. Тейлор начал проводить первые эксперименты в области скоростных методов металлообработки, которые впоследствии принесли ему славу. Своему главному изобретению он посвятил 26 лет, вместе с Бартом сконструировал специальную линейку. С ее помощью можно было оперировать четырнадцатью независимыми переменными. Получив назначение на должность главного инженера, Ф. У. Тейлор приступил к внедрению скоростных методов в производство и здесь столкнулся с проблемой противодействия со стороны рабочих. Стремясь сломить это сопротивление, он применял традиционные для того времени методы принуждения, вплоть до увольнения или понижения уровня оплаты труда, найма новых рабочих взамен уволенных и т. д. Некоторые рабочие, боясь наказаний, увеличивали интенсивность своего труда, что вызывало недовольство остальных. На рабочих оказывалось такое давление, что они вынуждены были или снижать нормы своей выработки, или уходить с завода. Угрожали и Ф. У. Тейлору. Видимо, это противостояние рабочих и администрации явилось в числе других одной из причин для того, чтобы задуматься над необходимостью перестройки системы управления таким образом, чтобы интересы рабочих и администрации стали тождественными [104, с. 30; 60, с. 82].

Ф. У. Тейлор символизировал новый тип менеджера: спортивного вида предприниматель, умеющий ценить свое слово и уважающий собеседника, прекрасно и всесторонне образованный инженер, знающий в совершенстве все тонкости экономики и производства. Ему постоянно приходилось с чем-то бороться — с сопротивлением профсоюзов, групповым эгоизмом рабочих, завистью коллег и косностью промышленников [60, с. 83].

Среди последователей Ф. У. Тейлора особенно выделяются Френк Гилбрет и его супруга Лилиан. Они занимались вопросами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда. Работы Ф. и Л. Гилбрет значительно повлияли на развитие организации и технического нормирования труда. В нашей стране наиболее известны их книги «Азбука научной организации труда и предприятий» и «Изучение движений» (1911 г.), «Психология управления» (1916 г.).

Еще будучи учеником каменщика, Ф. Гилбрет заметил, что люди, которые учили его класть кирпич, использовали три основные связки движений. Он задумался над тем, какое из этих движений было самым эффективным; поэтому он методично изучил эти движения, а также используемые инструменты. В результате появился усовершенствованный способ, который сократил количество движений, необходимых для кладки одного кирпича, с 18 до 4,5, увеличив тем самым производительность на 50%. В начале XX в. Френк и его жена Лилиан стали изучать рабочие операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром. Микрохронометр – часы, изобретенные Френком, которые могли записывать интервалы продолжительностью до 1/2000 секунды. С помощью стоп-кадров Ф. и Л. Гилбрет смогли выявить и описать 17 основных движений кисти руки. Они назвали эти движения терблгами. Это название произошло от фамилии Гилбрет, если ее прочитать наоборот [76, с. 66].

Значительный вклад в развитие системы Ф. У. Тейлора внес американский ученый Гаррингтон Эмерсон. Широкую известность получил его труд «Двенадцать принципов производительности». В нем он изложил свои взгляды на рационализацию производства.

«Идеалом 12 принципов производительности, – отмечал Г. Эмерсон, – является устранение потерь. И именно для этой цели они формируются. В каком именно деле устранять потери – это принципиального значения не имеет» [140, с. 201].

Большое внимание Г. Эмерсон уделил исследованию штабного принципа в управлении.

Г. Эмерсон получил образование в Европе. На его взгляды большое влияние оказали идеи прусского генерала фон Мольтке, разработавшего концепцию генерального штаба, на основе которой прусская армия превратилась в чудовищную военную машину второй половины XIX в. [140, с. 50].

Г. Форд продолжил идеи Ф. У. Тейлора в области организации производства. Он сформулировал основные принципы организации производства, впервые отделил основную работу от ее обслуживания. В системе Г. Форда повышается роль и значение производственного оперативного планирования, контроля за качеством. Согласно основной концепции Г. Форда предприятие должно развиваться как комплексное. В социальном плане он продолжал развивать основное положение системы Ф. У. Тейлора в гармонии интересов предпринимателя и рабочего.

Г. Форд родился в семье мичиганского фермера, эмигранта из Ирландии. Два важнейших события детства произвели на него серьезное впечатление. В 12 лет он впервые увидел на дороге движущийся локомобиль, и в этом же году ему подарили часы. С детства он был «прирожденным техником». Увиденный локомобиль определил его дальнейшую судьбу.

В 15 лет Г. Форд оставил занятия в школе и определился учеником в механическую мастерскую в г. Детройте. В молодые годы он имел более 300 часов. Одно время он хотел даже изготавливать часы, но пришел к мысли, что не все люди их будут покупать. Ему же хотелось наладить производство какой-нибудь продукции для массового потребителя. И он обратился к средствам передвижения. В 1891 г. он разработал конструкцию газолиновой тележки и несколько лет занимался совершенствованием ее двигателя. Впервые Г. Форд сумел на ней проехать в 1893 г.

На базе этой газолиновой тележки впоследствии был создан автомобиль «Форд», модель «Т», который имел уже четыре цилиндра, автоматическое пусковое устройство и был проще своего предшественника при росте удобства и практичности в использовании.

С 1903 г. Г. Форд создает «Форд синьер компани», контрольный пакет акций которой (51%) он приобретает в 1916 г. В 1919 г. его сын приобретает остальные – 41% акций. Весь пакет акций оказался в руках семьи Г. Форда. Благодаря созданию модели «Т» автомобиля «Т» Г. Форд «сломал» все прежние концепции, суще-

ствовавшие в автомобильной промышленности. Эта модель пользовалась неограниченной популярностью среди покупателей, и за период с 1908 по 1927 г. было продано свыше 15 млн шт. автомобилей этой модели [140, с. 51 – 52].

Г. Л. Гантт особое внимание в своих исследованиях уделял вопросам стимулирования труда, производственного планирования. Он внес значительный вклад в разработку теории лидерства. Им была предложена методика премиальной системы, составлены карты-схемы для удобства планирования. Г. Гантт рассматривал человеческий фактор в качестве основного двигателя повышения эффективности производства.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.

Стараниями представителей этой школы были созданы научные основы управления производством и трудом. В 20-е гг. это научное направление выделило такие самостоятельные науки, как научная организация труда (НОТ), теория организации производства (в том числе поточными методами) и др.

Инициатор создания в России научной организации труда русский экономист А. К. Гастев отмечал: «Тейлор разработал определенную организационную механику. Форд с необычной технической революционностью разрешил вопрос тейлоризма так, что он вместо людей поставил чистую технику. Чернорабочих-транспортников, всякого рода неурегулированный низший труд Форд заменил машиной. Завод Форда представляет собой высший тип административного автомата. Стало быть, Форд – это самое последнее слово тейлоризма, Форд – это Тейлор, заменивший людскую организацию буквально сталью» [47, с. 42].

**Формирование классического направления в менеджменте. Роль А. Файоля.** Административная (классическая) школа управления сформировалась в 1910 – 1930 гг. (может быть, и в 1950). Если представители школы научного управления посвятили свои исследования управлению непосредственным производством, то классическая школа начала вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом и создавать основы организации управленческого труда. Основоположником этой школы (и отцом менеджмента) считают французского менеджера

Анри Файоль (1825 – 1925 гг.), которого американцы называют наиболее значимой фигурой в науке управления первой половины XX в.

В течение 30 лет он руководил крупной французской горнодобывающей компанией «Коломбо», которая в момент его назначения на должность генерального менеджера (1888 г.) находилась на грани банкротства, а ко времени его отставки (1918 г.) стала одним из самых мощных, славящихся своими административными, техническими и научными кадрами, концернов. Обобщая свои многолетние труды и наблюдения, А. Файоль создал теорию администрации, которую представил в своей книге «Общее и промышленное управление» (в 1910 г. издана на французском языке, в 1916 г. – на английском).

Важную роль в развитии идей этой школы сыграли также английский исследователь Линдон Ф. Урвик (консультант по вопросам управления в Англии), Джеймс Муни (менеджер компании «Дженерал Моторс»), а также Г. Форд, Г. Эмерсон и др. Административная школа сформировала процессный подход к управлению, выделив функции управления. А. Файоль сформулировал 14 принципов управления.

Многие из этих принципов не потеряли своей ценности и сегодня.

Л. Ф. Урвик является автором многочисленных статей и работ по вопросам организации управления производством. Особого внимания заслуживает его работа «Элементы администрации». Он уделил большое внимание разработке основных функций администрирования. Л. Ф. Урвиком были разработаны принципы построения формальной организации.

Немецкий социолог, историк, экономист Макс Вебер (1864 – 1920 гг.) развивал свои взгляды примерно в одно и то же время с Ф. У. Тейлором. Поэтому его концепция включает главные положения тейлоризма. Особое внимание в своих работах М. Вебер уделил изучению проблемы лидерства и структуры власти в организации. Кроме того, М. Вебер сформулировал принципы построения «идеальной организации».

Г. Черч как один из представителей классической школы главное внимание уделил структурным вопросам производства и управления на предприятии, пытался внести свой вклад в разработку общих правил организации труда.

Значительный вклад в формирование и развитие классической школы менеджмента внесли Д. Муни (как отмечалось ранее) и А. Рейли. Их идея заключается в том, что эффективная организация – это система, построенная на строго формальных принципах. В своей работе «Принципы организации» (1939 г.) они дали общее определение организации как одной из форм объединения людей для достижения общей цели. По их мнению, без постановки цели не может эффективно функционировать ни одна организация, в том числе и в сфере бизнеса.

Таким образом, вклад представителей административной школы состоит в том, что они рассмотрели управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, предложили свои функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль, координация), сформулировали систематизированную теорию управления организацией (путем деления организации на подразделения, выполняющие основные функции – производство, финансы, маркетинг), выделили управление как особый вид деятельности.

**Школы психологии (человеческих отношений и поведенческих наук).** Заслуга Э. Мэйо. Использование психологии в управлении привело к возникновению двух взаимосвязанных школ: школы человеческих отношений (1920 – 1950 гг.) и школы поведенческих наук (1950 г. – по настоящее время). Вместе они представляли школу психологии. Эта школа выделилась вследствие того, что классическая школа и ее предшественники недостаточно учитывали человеческий фактор как ведущий элемент организации.

Под *человеческим фактором* в психологии понимают личность, группу, коллектив, общество, включенные в управленческую систему. Более конкретно – это внутренний мир людей, их потребности, интересы, установки, переживания и т. д. [14, с. 348].

В словаре-справочнике Ф. А. Хараева отмечается, что человеческий фактор – исторически сложившаяся в данном обществе совокупность основных социальных качеств (характеристик) людей: ценностных ориентаций; нравственных принципов; норм поведения в сфере труда, досуга, потребления; жизненных планов; уровня знаний и информированности; трудовых и социальных навыков; установок и представлений о лично значимых элементах социальной жизни – социальной справедливости, правах и свободе человека, о его гражданском долге, социальном прогрессе и т. д. [140, с. 438 – 439].

Перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми является основной особенностью школы человеческих отношений.

Суть системы человеческих отношений отражают менеджерские заповеди: предписания, нормы, правила социального и нравственного характера, которым должен следовать менеджер в своей практической деятельности.

Например, менеджеры фирмы «Дженерал Моторс» руководствуются следующими правилами:

- будь внимателен к критике и улучшающим предложениям, даже если они непосредственно для тебя не имеют значения;
- будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно; имей бесконечное терпение;
- будь справедлив, особенно по отношению к подчиненным;
- будь вежлив, никогда не демонстрируй раздражения;
- будь краток;
- всегда благодари подчиненного за хорошую работу;
- не делай замечания подчиненному в присутствии третьего лица;
- не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни;
- выбор и обучение подчиненного — более благодарная задача, чем выполнение дела самим;
- если действия сотрудников в корне не расходятся с твоими решениями, давай им максимальную свободу действий: не спорь по мелочам, которые только затрудняют работу;
- не бойся подчиненного, который способней тебя, а гордись им;
- никогда не применяй своей власти, пока все остальные средства не использованы;
- если твои распоряжения оказались ошибочными, признай вину;
- всегда старайся во избежание недоразумений отдавать распоряжения в письменном виде [114, с. 349].

Возникновение школы связано с именем немецкого психолога Гуго Мюнстенберга (1863 — 1916 гг.), переехавшего в США и преподававшего в Гарвардском университете, а также с работами американки Мери Паркер Фоллет (1868 — 1933 гг.), которая изу-

чала социально-психологические отношения в небольших группах работников. Г. Мюнстенберг попытался применить психологический анализ к практическим задачам производства. Самой крупной его работой является «Психология и промышленная эффективность». Он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует отбирать людей на руководящие должности.

Одним из главных отличий школы психологии, и в частности школы человеческих отношений, служит внесение в нее бихевиоризма (психологии поведения), т. е. теорий человеческого поведения.

*Бихевиоризм* (от англ. behavior – поведение) – направление психологии, возникшее в конце XIX – начале XX в. под влиянием экспериментов, заключающихся в наблюдении за поведением животных. Термин «бихевиоризм» был предложен американским психологом Дж. Уотсоном в 1913 г. Однако родоначальником этого направления считается Э. Торндайк. Согласно бихевиоризму за основу человеческой психики принимается поведение, т. е. совокупность двигательных и эмоциональных реакций на воздействия внешней среды («стимул – реакция»). Начиная с 20-х гг. XX в. основные понятия и положения бихевиоризма стали широко применяться в ряде дисциплин, связанных с поведением человека: социологии, антропологии, педагогике и т. д. [56, с. 499].

Бихевиориальный подход был направлен на преодоление недостатков концепции человеческих отношений.

Особая заслуга в создании школы принадлежит психологу Элтону Мэйо (1880 – 1949 гг.).

Э. Мэйо родился в Австралии. В университете изучал этику, философию и логику. Переехав в Шотландию, он много занимался медициной и исследованиями в области психопатологии. Здесь он познакомился с произведениями Эмиля Дюркгейма и Зигмунда Фрейда, которые оказали на формирование его взглядов огромное влияние. Затем Э. Мэйо переезжает в США, где поступает в школу финансов и коммерции при Пенсильванском университете. С 1926 г. Э. Мэйо становится профессором индустриальной социологии в Гарвардском университете [60, с. 244].

Э. Мэйо провел ряд испытаний, получивших название «хоторнские эксперименты». Опыты на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» недалеко от Чикаго продолжались с 1924 по 1939 г. Они проводились в четыре этапа.

На *первом этапе* изучалась роль влияния интенсивности освещения на производительность труда.

На *втором этапе* исследовались неконтролируемые факторы, определяющие увеличение производительности труда. Было выяснено, что на производительность труда влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений.

Задачей *третьего этапа* экспериментов было совершенствование непосредственного руководства людьми, улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к работе. На этом этапе была разработана программа, состоящая из бесед 20 тыс. сотрудников с психологами об их отношении к выполняемой ими работе.

Во время *четвертого этапа* эксперимент проводился на участке по производству банковской сигнализации. На данном этапе анализировали воздействие материального стимулирования на рост групповой производительности труда. Параллельно с этим изучались стиль руководства и структура межличностных отношений.

Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством формирования небольшой неформальной группы. Они заложили фундамент для формирования поведенческого, или бихевиористского, подхода в индустриальной психологии и основы современного менеджмента. Немаловажным следствием экспериментов было возникновение понятия «хоторнский эффект» – положительные результаты эксперимента (повышение производительности труда) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), действие которых и выступает предметом исследования в экспериментальной ситуации, а вмешательством ученых [10, с. 250 – 251].

Главный теоретический вывод Э. Мэйо заключался в следующем: *предприятие представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение.*

Представители школы психологии выявили, что мотивами поступков людей служат не только и не столько экономические факторы, как считали представители школы научного управле-

ния, сколько различные потребности, которые могут лишь частично быть удовлетворены с помощью денег. Следовательно, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то возрастают и уровень удовлетворенности трудом, и уровень производительности труда. Приемы управления человеческими отношениями (эффективные действия начальников, консультации с работниками, предоставление им большей возможности общения на работе и др.) во многих случаях более влияют на производительность труда, чем физиологические факторы (освещение, вентиляция и др.).

Продолжением школы человеческих отношений является, как отмечалось ранее, школа поведенческих наук. На смену модели «экономического человека», который ради высокого заработка готов терпеть плохие условия труда, продолжительный рабочий день, высокую интенсивность и монотонность труда, пришла концепция человеческих отношений. Во главу угла были поставлены интересы, потребности и ожидания индивида, групповые нормы и ценности.

К представителям этой школы относят американских ученых Абрахама А. Маслоу, Дугласа МакГрегора, Девида МакКлелланда, Криса Арджариса, Ренсиса Лайкерта, Фредерика Герцберга, Виктора Врума и др. Они исследовали аспекты социального взаимодействия работников и руководителя, мотивации, власти, авторитета коммуникаций и др.

Наибольший вклад в изучение проблем мотивации внес А. Маслоу.

Абрахам Маслоу (1908 – 1970 г.) – американский психолог, один из лидеров гуманистической психологии, создатель «пирамиды потребностей». Его основные труды: «Теория человеческой мотивации» (1934 г.), «Обзор психологии» (1934 г.), «Мотивация и индивидуальность» (1970 г.).

Согласно учению А. Маслоу человек имеет множество различных потребностей. Одна часть из них относится к первичным, или базисным, потребностям (физиологические потребности и потребности безопасности и уверенности в будущем); другая – к вторичным (потребности принадлежности и причастности, признания и самоутверждения, самовыражения и др.). По теории А. Маслоу, все потребности можно расположить в виде строгой

иерархической структуры (в этом и заключается достоинство рассматриваемой концепции — в ее «двигательной пружине», т. е. принципе иерархии) [60, с. 263]. Теория внесла важный вклад в понимание того, что заставляет работников трудиться более эффективно. Иерархическая структура А. Маслоу служит надежным инструментом управления.

Школа поведенческих наук продолжает исследовать проблемы потребностей и мотивационного поведения. Наибольший интерес представляют три теории изучения потребностей, которые имеют принципиальные отличия. Теория мотивации наиболее последовательно была развита видным представителем школы психологии и человеческих отношений Д. МакГрегором.

Дуглас МакГрегор (1906 — 1964 гг.) — профессор школы менеджмента Мичиганского университета. В 1960 г. опубликовал работу «Человеческая сторона предприятия», которая впоследствии принесла ему широкую известность. Он внес значительный вклад в развитие таких теоретических вопросов, как лидерство, стиль руководства, поведение людей в организациях. Значительное внимание он уделял формированию менеджеров.

Д. МакГрегор отмечал, что после Второй мировой войны (1939 — 1945 гг.) социальная обстановка на предприятиях изменилась, ослабла зависимость наемных работников от предпринимателей. Использование менеджерами авторитарной власти вызывает протест со стороны рабочих. Эта ситуация заставила Д. Мак Грегора задуматься над изменением качества управления, т. е. создания атмосферы сотрудничества между иерархическими уровнями управления, между менеджерами и рабочими, и разработать новую теорию «Х» и «У».

Теория «Х» и теория «У» — две модели поведения руководителей. Д. МакГрегор отмечал, что успех менеджера в значительной степени зависит от способности предсказывать и контролировать человеческое поведение.

Работы Д. МакГрегора дали мощный толчок к использованию стиля руководства, построенного на участии работников в принятии решений [140, с. 121 — 123, 125].

Школа поведенческих наук помогла работнику осознать свои собственные возможности, т. е. способствовала росту эффективности организаций за счет роста эффективности использования человеческих ресурсов.

## 2.2. Контрольные вопросы

Какие периоды выделяют в развитии управленческой мысли?

Где и когда были обнаружены первые документальные источники?

Какую роль занимает философия в развитии управленческой науки?

Труды каких экономистов занимают ведущую роль в развитии науки управления как составной части экономической теории (политэкономии)?

В чем заключается сущность концепции Ф. Тейлора?

Каковы основные принципы концепции Ф. Тейлора?

Какой вклад в развитие менеджмента внесли супруги Фрэнк и Лилиан Гилбрет?

Какие 12 принципов производительности труда сформулированы Г. Эмерсоном?

В чем состоят основные положения фордизма?

Каков анализ основных недостатков и достоинств тейлоризма?

Какое влияние оказала школа научного управления на формирование современного менеджмента?

Какова характеристика административной (классической) школы менеджмента?

Как раскрываются понятия «человеческие отношения» и «бихевиоризм»?

Что представляет собой школа поведенческих наук?

Чем характеризуется процессный, системный и ситуационный подходы в менеджменте?

В чем заключаются основные положения концепции социального рыночного хозяйства Л. Эрхарда.

Какие основные черты шведской модели социализма Г. Мюрдаля?

Какие основные этапы развития науки управления в дореволюционной России?

## 2.3. Вопросы для дискуссии

Какова ваша оценка 14 принципам менеджмента, сформулированным А. Файолем?

Какие положения, принципы классической (административной) школы используются в современном менеджменте?

На каких основных положениях базируется школа психологии и человеческих отношений?

В чем состоит содержание и значение Хоторнского эксперимента?

Что явилось стимулирующим началом в развитии науки менеджмента в США?

Каково отношение в развитых западных странах к специалистам в области менеджмента?

Почему много лет США обгоняли своих европейских партнеров в области производительности труда?

Каковы принципы стратегического управления и планирования в фирмах США?

Какова философия японского менеджмента?

В чем заключается сущность управления качеством на японских фирмах?

Каковы различия между японским и американским менеджментом?

Каковы особенности теории и практики управления в СССР?

В чем недостатки перестройки, начатой М. С. Горбачевым?

В чем суть программы «500 дней»?

Что позволило ускорить рыночные преобразования в России?

Каковы причины отставания развития науки менеджмента в России?

## 2.4. Ситуации для анализа

### *Ситуация 1. Свод законов царя Вавилонии Хаммурапи (1792–1750 гг. до н. э.)<sup>1</sup>*

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои – отрубали руку. Муж ничего не получал из приданого покойной жены – оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

<sup>1</sup> См.: Тураев Б. А. История Древнего Востока. Т. 1. – Л., 1936. – С. 104–117.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную — лишился рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?

Чьи интересы защищали эти законы?

Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

### ***Ситуация 2. Из книги китайского реформатора Шан Яна (390 – 338 гг. до н. э.)<sup>1</sup>***

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебре-

---

<sup>1</sup> См.: Хачатурян В. М. История мировых цивилизаций. — М.: Дрофа, 2000. — С. 112.

гают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет...

...Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного — из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...

Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?

К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?

Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

### ***Ситуация 3. Основоположники менеджмента<sup>1</sup>***

Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горнометаллургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф. У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и об-

---

<sup>1</sup> См.: *Шпотов Б.* К вопросу об основоположниках менеджмента. //Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 3.

щие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф. У. Тейлора и Г. Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе.

Причисляя Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В авторитетной зарубежной литературе по управлению этот миф отсутствует.

В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло прежде всего в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чем и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке. Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично вырабатывал ее стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчеркивали те черты его стиля управления, которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приемами управления. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения».

Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешевый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 20-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развернувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной цены.

Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление продукта за счет наращивания объема выпуска и жесткой экономии на всем, кроме затрат на рационализацию и интеграцию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд, но до конца 20-х гг. пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторс», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который все более отставал от развития и усложнения организационной структуры компании. Иными словами, это было поражение предпринимательского руководства под напором набиравшего силу менеджеризма.

Если Ф. У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т. п., что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задает направление, ритм и нормативы работ, автоматически представляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и «производителей» ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству — следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду.

Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г. Форд уверовал в то, что расширение точного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он гордился отсутствием каких-либо организационных схем, четкого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполинский механизм работал сам собой.

Фордовские технологические приемы отнюдь не были принципиально новыми: экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX в. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например на мясокомбинатах, а ленточные транспортеры применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономики средств благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ) подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан. Интеграцию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников. Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался еще в 80-е гг. XIX в. компанией С. Маккормика по выпуску сельскохозяйственных машин.

Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие крупные предприниматели самостоятельно внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. Так, «стальной король» Э. Карнеги, выработавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса. Первыми менеджериальными корпорациями в США еще в середине XIX в. стали железные дороги, а затем телефонные компании и коммунальные предприятия.

Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоемкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так, «Стандард Ойл» в 1882 г. стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С учетом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и особенно компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджериального типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

## ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Прочитав приведенную в ситуации 3 критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли. Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?

Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?

Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф. У. Тейлора?

Каковы основные причины, по которым некоторые из российских ученых относят Г. Форда к административной школе управления?

Имеются следующие высказывания Г. Форда в его книге «Моя жизнь, мои достижения»: «...Даже самые тщательные исследования ни разу не обнаружили деформирующего или изнуряющего действия на тело иди дух — кто не любит однообразной работы, тот не обязан оставаться при ней. ...Слепой или калека, если его поставить на подходящее место, может сделать совершенно то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не делаем для калек предпочтения, но мы показали, что они могут заработать себе полное вознаграждение...». Можно ли эти высказывания характеризовать как понимание значимости человеческого фактора в производстве?

### ***Ситуация 4. Памятка-правила А. К. Гастева<sup>1</sup>***

1. Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать так, чтобы окончательно сложились модель готовой работы и порядок трудовых приемов. Если все же до конца продумать нельзя, то следует продумать главные вехи, а начало работы продумать досконально.

2. Не браться за работу, пока не приготовлен весь рабочий инструмент и все приспособления для работы.

3. На рабочем месте (станке, верстаке, столе, полу, земле) не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не тратить время на поиски нужного инструмента либо чего-нибудь другого среди ненужного.

---

<sup>1</sup> См.: *Кравченко А. И.* История менеджмента. — М.: «Академический проект», 2000. — С. 215–216.

4. Инструмент и приспособления должны быть разложены в определенном, по возможности навсегда установленном, порядке, чтобы можно было все находить не глядя.

5. За работу никогда не надо браться круто, сразу: «не срываться» с места, а «входить» в работу постепенно, понемногу. Голова и тело сами «разойдутся» и заработают; если же приняться сразу, то скоро и себя «загонишь», и работу «запорешь». После крутого начального прорыва работник скоро сдаст: и сам будет испытывать усталость, и работу будет портить.

6. По ходу работы надо иногда увеличить темпы. В случае же, когда надо осилить что-нибудь из ряда вон выходящее или делать что-либо сообща, артельно, не надо сразу «набирать» темпы, а сначала приладиться, все тело и ум соответственно настроить, надо «зарядиться»; далее надо испробовать свою силу, определить свои возможности и уже после этого увеличивать темпы в работе.

7. Работать надо как можно ровнее; работа «приступами» вредна для человека и отрицательно влияет на ее результаты.

8. Расположение тела должно быть таким, чтобы удобно было работать и в то же время не тратить напрасно силы, не напрягаться. По возможности надо работать сидя. Если сидеть нельзя, то при работе стоя не следует ноги держать вместе; для выставляемой вперед или в сторону ноги на полу надо сделать упор.

9. Во время работы обязателен отдых. При тяжелой работе необходимо чаще отдыхать и по возможности сидеть.

10. Во время работы не следует есть, пить чай; пить надо в крайнем случае, только для утоления жажды; не надо и курить, лучше курить в перерывах.

11. Если работа не ладится, лучше сделать перерыв, подумать, успокоиться, после чего начать работу снова; когда набран требуемый темп, проработать так определенное время, затем его замедлять, чтобы выдержать нагрузку до конца работы.

12. Во время работы, особенно когда она не получается, надо работу прервать, привести в порядок рабочее место, уложить старательно инструмент и материалы, смести сор и снова приняться за работу опять-таки постепенно, но выполнять ее равномерно.

13. Не надо отрываться для другого дела, кроме необходимого в самой работе.

14. Есть очень дурная привычка: после удачного выполнения работы сейчас же ее показать окружающим; здесь обязательно следует проявить терпение, привыкнуть к успеху, удовлетворение

своим трудом сделать как бы «внутренним», потому что в другой раз в случае неудачи получится разочарование и работа может вызвать чувство неприязни.

15. В случае полной неудачи надо легко смотреть на дело и не расстраиваться, начать снова работу, как будто в первый раз, и вести себя так, как предложено в правиле 11.

16. По окончании работы надо все прибрать, все положить на определенное место.

### *Вопросы для обсуждения ситуации*

К какому из западных направлений развития менеджмента можно отнести «Памятку», что принципиально нового было привнесено в данное направление?

Соотнесите разработки специалиста по научной организации труда А. К. Гастева<sup>1</sup> с возникновением «стахановского» движения в России в тот период.

### *Ситуация 5. Эксперимент на предприятии «Вольво»<sup>2</sup>*

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» — самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них — завод в Кальмаре — известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50-е — 60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружались трудности в привлечении новых рабочих.

---

<sup>1</sup> А. К. Гастев (1882–1941) — экономист, социолог, разработчик идей новой науки — социальной инженерии, а также кибернетики и общей теории систем.

<sup>2</sup> См.: New forms of organisation. ILO. — Geneva, 1979. Vol. 1. P. 27 — 31.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15 — 20 человек в каждом. Общая численность персонала — 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели — точно также на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м<sup>2</sup>. Менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин, то при новом рабочий цикл увеличился до 20 — 30 мин, однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до <sup>2</sup>/<sub>3</sub> всей продукции производились поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для вы-

полнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась  $\frac{1}{3}$  всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные — с другой. Согласно обследованию 1975 г. большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Внутри бригады рабочие охотно менялись выполняемыми операциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Эффективность нового конвейера осталась такой же, как и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других пред-

приятных) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в индустриальном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Как вы думаете, к какой школе — классической или школе человеческих отношений — следует отнести эксперимент в «Вольво»?

Попытайтесь провести параллели между хоторнскими экспериментами и данной ситуацией (шведским нововведением). Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?

Повлияли ли объективные факторы — обстановка в стране и регионе на результаты американского и шведского экспериментов? Отразилась ли безработица на результатах экспериментов?

Чем различались цели нововведений в Хоторне и Кальмаре?

Какие факторы доминировали в шведском эксперименте — технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?

Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Ф. У. Тейлора?

Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранились?

Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы так же, как Э. Мэйо, т. е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

# Организация как объект управления

### 3.1. Основные выводы и теоретические положения

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

2. Организации преобразуют ресурсы для достижения конечных результатов.

3. Организации должны взаимодействовать с внешней средой для того, чтобы получать ресурсы и находить потребителей для своей продукции. Зависимость от внешней среды, которая постоянно меняется и находится вне влияния менеджера, является основной причиной того, почему в управлении нет абсолютных правил.

4. Все организации осуществляют горизонтальное разделение труда, разбивая всю работу на составные части. В крупных организациях при таком разделении создаются подразделения.

5. Управление необходимо для координирования деятельности всех подразделений и решения задач организации.

6. Вертикальное разделение труда, создание уровней управления используются для дифференциации и координации управленческой работы. Традиционно выделяются три уровня управления.

7. Чтобы быть успешной, т. е. добиться своей цели, организация должна выжить благодаря результативности и эффективности.

8. Внутренние переменные – это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это состав и взаимосвязи сложной системы. Основные внутренние переменные организа-

ции, по определению американского теоретика управления Майкла Х. Мескона, — это цели, структура, задачи, технология и люди. Разнообразные внутренние переменные, выделяемые различными авторами, можно сгруппировать по отношению к общим характеристикам (наличие общих целей, преобразование ресурсов, зависимость организации от внешней среды, разделение труда, образование подразделений, необходимость и наличие управляющего органа), по отношению к основным параметрам системы (вход, выход, преобразование), а также разделить на объективные и субъективные. Наиболее известными моделями внутренней среды организации являются «Алмаз» американского исследователя Гарольда Ливитта (1965 г.) и модель 7-S консалтинговой компании «МакКинси» (1982 г.).

9. Цели — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. От ориентации, определяемой целями, зависят все последующие решения руководства.

10. Все организации, за исключением самых маленьких, разделены на горизонтальные специализированные подразделения и вертикальные уровни управления. Структура организации — это логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

11. Сфера контроля, т. е. число людей, подчиняющихся непосредственно данному руководителю, является важной составляющей структуры. Размеры сферы контроля определяют, при прочих равных условиях, число уровней управления в структуре.

12. Задача — это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный срок. Задачи можно классифицировать как работу с предметами, людьми и информацией. Специализация задач через технологию положительно отражается на производительности труда в организации.

13. Технология — средство, с помощью которого ресурсы производства преобразуются в конечный результат. Влияние этой переменной на управление определяется четырьмя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных линий и компьютеризацией.

14. Люди представляют собой центральный фактор в любой системе управления. Руководство достигает целей организации

через людей. Руководители занимаются вопросами поведения людей как отдельных личностей, как групп (коллективов) и как лидеров.

15. Индивидуальное поведение, которое имеет наиболее важное значение для руководителя, зависит от способностей, восприятия, потребностей, отношений и ожиданий личности. Окружающая обстановка, создаваемая руководством, часто оказывает большое влияние на поведение работника и, следовательно, должна формироваться так, чтобы способствовать достижению целей организации.

16. Синтезирующим подходом к выделению факторов внутренней среды является использование двухуровневой системы внутренних переменных:

- ресурсов (объективных – финансовая, информационная, технико-технологическая, организационная системы, в том числе структура организации; субъективных – способности персонала, стиль управления);

- процессов (объективных – стратегии, задачи, технологии; субъективных – властные отношения, коммуникации);

- результатов (объективных – миссия, цели; субъективных – социальные ценности, культура организации, ее имидж).

17. В теории развития организаций выделяют четыре модели, отражающие эволюцию концепций, определяющих сущность самих организаций, роль и доминирующие функции менеджеров, а также критерии, применяемые для оценки эффективности их деятельности. К таким моделям относятся: механистическая модель организации (ее также называют «модель рациональной бюрократии»); модель организации как коллектива, сформированного по принципу разделения труда; модель сложной иерархической системы; модель общественной организации, в деятельности которой заинтересованы различные группы как внутри, так и вне ее границ.

18. Под влиянием изменений, происходящих в мировой и отечественной экономике, появляются новые формы организаций и их интеграции: сетевые организации; многомерные организации; круговые организации; интеллектуальные организации; финансово-промышленные группы; предпринимательские союзы; виртуальные корпорации.

19. Организационная культура – это выдержавшая испытание временем совокупность ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения, разделяемых коллективом ор-

ганизации, оказывающих заметное влияние на поведение как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих на предприятии.

20. Имидж организации – ее репутация, доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неудач организации. Основу имиджа составляют: существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала; официальная атрибутика – название организации, эмблема, товарный знак. Сегодня имидж представляется одной из важнейших характеристик организации, фактором доверия к ней и ее товару, следовательно, является условием ее процветания. Цель создания имиджа состоит не в обретении организацией известности, а в обеспечении положительного отношения к ней. Его основа – надежность, порядочность, гибкость, культура и социальная ответственность.

21. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан выявлять существенные факторы внешней среды и предлагать подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Это необходимо, потому что организация – открытая система, зависящая от взаимного обмена вводимыми ресурсами и результатами деятельности с внешним миром.

22. Внешняя среда организации – совокупность элементов, которые существенным образом влияют на организацию, но не подвластны ее руководству.

23. Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, непосредственно влияющие на деятельность организации. Эти элементы относятся к среде прямого воздействия.

24. Среда косвенного воздействия включает такие значимые элементы, как состояние экономики, политическая обстановка, развитие науки и техники, социокультурные факторы.

25. Состояние внешней среды характеризуется вязкостью среды, взаимосвязанностью, сложностью, подвижностью, неопределенностью и др.

26. Под вязкостью среды понимается количественная мера усилий, необходимых для целенаправленного перемещения, концентрации и освоения в производстве единицы материальных, финансовых и информационно-технологических ресурсов.

27. Степень взаимосвязанности факторов – воздействие изменения одного фактора на изменения других факторов.

28. Сложность среды организации определяется числом и разнообразием внешних факторов, на которые необходимо реагировать.

29. Подвижность среды характеризуется скоростью, с которой в среде происходят изменения.

30. Неопределенность среды зависит от имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенности в достоверности этой информации.

31. Организации должны быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей. Для этого необходимо постоянно оценивать и анализировать состояние внешней среды, используя при определении наиболее значимых элементов внешней среды метод «5 × 5», предложенный М. Х. Месконом, «шкалу нестабильности внешней среды» Игоря Ансоффа, приемы PEST-анализа, конкурентный анализ американского теоретика управления Майкла Портера и др.

Для анализа ситуаций, приведенных далее, нужно четко представлять составляющие внутренней и внешней среды, в связи с чем в практикуме приводятся основные теоретические положения по этим вопросам.

**Подходы к выделению параметров внутренней среды организаций.** По определению М. Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные организации – это цели, структура, задачи, технология и люди.

**Цели** – конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе [76, с. 89].

У организации могут быть разнообразные цели. Так, чтобы получить прибыль, бизнесмены и менеджеры организаций должны сформулировать цели в таких областях, как объемы продаж (доля рынка), разработка новой продукции, цены на нее, качество услуг, подготовка и отбор персонала. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но, вероятно, больше внимания будут уделять социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства. Подразделения организации имеют свои конкретные цели, которые должны вносить свой вклад в достижение цели всей организации и не противоречить друг другу.

Всесторонне обоснованная цель (цели) служит исходным началом и организующим фактором принятия решения. Целью может быть намеченное задание или условие, послужившее причиной принятия решения. Цель определяет направление. Если известно, в каком направлении нужно идти, то путь намного облегчается. Через установление целей можно воздействовать на события. Цель должна быть конкретной, объективной, реальной, предполагать действия, иметь соответствующее измерение.

Цели подразделяются на краткосрочные, промежуточные, долгосрочные (по очереди достижения), большие и малые (по критерию затрат ресурсов), конкурирующие, независимые и дополнительные. Классификация целей позволяет устанавливать приоритеты, одним целям отдавать предпочтение, другие – отложить. В зависимости от изменения условий, возможностей, достигнутых результатов цели могут оставаться теми же, корректироваться или меняться. Новые цели появляются также в результате анализа информации, решений предыдущих лет, т. е. на основе заключений, выводов. Рассматриваются новые варианты: ведут ли они быстрее к достижению цели, что для этого дополнительно требуется. Если требования новых вариантов высоки и в ближайшее время не могут быть удовлетворены, то устанавливаются краткосрочные, но достижимые цели. К достижению больших и сложных целей идут постепенно, начиная с тех, которые имеют наибольший приоритет. При этом фиксируют достижение промежуточных целей.

**Структура организации** – логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Как отмечалось ранее, характерной чертой организации является разделение труда. Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда в ней. Как конкретно осуществить разделение труда в организации? Этот вопрос относится к существенным управленческим решениям. Выбор подразделений определяет структуру организации и, следовательно, возможности ее успешной деятельности. Вертикальное разделение труда создает иерархию управленческих уровней в организации.

Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Число лиц, подчиненных одному руководителю, называется сферой контроля. Чем больше сфера контроля, тем меньше (при прочих равных условиях) уровней управления создается в организации, и наоборот. Сфера контроля в организации часто варьирует в значительной степени как по уровням управления, так и по подразделениям. Идеальной сферы контроля не существует. Ее приемлемые значения колеблются от 2 – 3 до 50 человек и более.

Как важнейшая организационная характеристика структура представляет собой совокупность связей и отношений, сложившихся в системе между ее элементами, а также совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между составляющими ее элементами. Структура находится в тесной взаимосвязи с составом системы, определяется им, и сама, в свою очередь, в значительной степени его определяет.

**Задача** – предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена установленным способом в заранее оговоренные сроки [76, с. 92]. На основе решения руководства о структуре каждая должность предполагает исполнение ряда задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Задачи организации традиционно делятся на три категории по видам работ: работа с людьми; работа с предметами; работа с информацией.

Изменения, происходящие в характере и содержании задач, были тесно связаны с эволюцией специализации. Как отмечал шотландский экономист Адам Смит в своем знаменитом примере о производстве булавок, когда работу делят между специалистами вместо того, чтобы поручить ее выполнение одному человеку, потенциальная выгода огромна. Предприниматели быстро поняли, что специализация задач повышает прибыль, потому что происходят рост производительности труда и снижение затрат на производство. В настоящее время технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной, позволяющей су-

щественно повысить производительность. Однако дальнейшее развитие специализации наталкивается на монотонность и повышенную утомляемость работников, выполняющих одну и ту же работу.

**Технология** — четвертая важная внутренняя переменная. Большинство людей рассматривает технологию как нечто, связанное с изобретениями, машинами, например полупроводниками и компьютерами. Однако технология — более широкое понятие. По определению известного на Западе американского социолога Чарльза Перроу, технология — средство преобразования сырья (будь то труд, информация или материалы) в конечные продукты или услуги.

Технология, применяемая в организации, зависит от типа производства: единичного, серийного, массового.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования ресурсов, поступающих на входе, в форму, получаемую на выходе. Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось четырьмя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий; компьютеризацией.

В единичном производстве выпускаются отдельные образцы изделий или их партии, объемы которых невелики; их выпуск повторяется через неопределенный промежуток времени. Единичное производство характеризуется большим удельным весом неповторяющихся операций. Серийное производство представляет собой выпуск партий изделий через определенные промежутки времени. Однородные операции в таком производстве повторяются. Массовое производство характеризуется выпуском небольшой номенклатуры изделий, постоянной достаточно длительной временем. Такой тип производства имеет большой удельный вес однородных, повторяющихся операций. В массовом производстве широко распространены механизация и автоматизация производства, конвейерный способ сборки.

Влияние на технологию оказывает также индивидуализация производства — благодаря гибким технологиям даже в массовом производстве учитываются требования индивидуального заказчика к качеству изделия. Примером может служить производство автомобилей с учетом пожелания заказчика по цвету кузова, обивке салона, автоматизации коробки перемены передач и т. п.

*Люди* — пятая внутренняя переменная организации. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без их сотрудничества. Руководство достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой системе управления. Если руководство — отдельные менеджеры — не признают, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь поставленных целей невелика.

Существуют три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей; поведение людей в группах; характер поведения руководителя как лидера, его влияние на поведение отдельных людей и групп. Понимание и успешное управление человеческой переменной — трудный процесс. Поведение человека в обществе и на работе — следствие сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и факторов внешней среды. Особенно важными индивидуальными характеристиками служат способности человека, его потребности, ожидания, восприятие и социальные установки.

Одной из наиболее известных в России и за рубежом точек зрения на выделение факторов внутренней среды является точка зрения М. Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, согласно которой основными переменными внутренней среды выступают цели, задачи, структура, технология, а также люди (персонал организации). На наш взгляд, эта точка зрения предполагает развитие модели «Алмаз» Гарольда Ливитта, который выделил четыре переменные организации: задание или миссия; структура; технология; индивиды. Г. Ливитт подчеркивал значение каждого элемента и существующих между ними взаимосвязей: изменение в одном из них обуславливает трансформации в других (рис. 3.1).

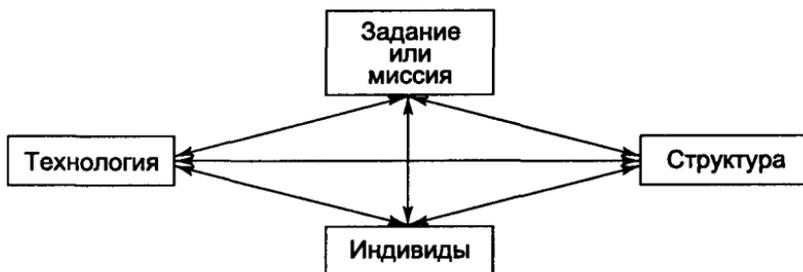


Рис. 3.1. Модель взаимосвязи внутренних переменных. «Алмаз» Г. Ливитта [17]

По аналогичному принципу построена и известная модель 7-S компании «МакКинси» (Т. Питерс, Р. Уотермен), которая предполагает выделение таких переменных внутренней среды, как совместные ценности, стратегия, структура, системы, стиль, сотрудники, способности. Недостатком этой модели внутренней среды организации, на наш взгляд, является отсутствие выделения в качестве важной составляющей целей и миссии организации, а достоинством – достаточно большое внимание к мягким переменным управления, или к субъективным параметрам внутренней среды (совместные ценности, стиль, способности). Т. Питерс, Р. Уотермен, так же как и Г. Ливитт, подчеркивали взаимозависимость переменных, что представляет собой естественное явление, так как они – элементы одной системы.

Интересен подход к формированию внутренней среды организации европейских управленцев Д. Бодди и Р. Пэйтона, которые сформировали интегральную модель организации, включив такие переменные, как цели, бизнес-процессы, технология, люди, власть, структура, культура организации.

Одним из современных подходов к выделению внутренних переменных, имеющих интегрирующее значение, необходимо признать подход, изложенный в учебнике «Управление организацией» под редакцией А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина [126], где отмечено, что внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг). Это структура предприятия, его культура и ресурсы.

Интегральная модель организации Д. Бодди и Р. Пэйтона включает следующие переменные.

**Цели.** В центре модели (чисто символически) – цели, на достижение которых направлена деятельность членов организации. Они представляют собой некое желаемое состояние организации в будущем или его часть.

**Бизнес-процессы.** Группы видов деятельности и технологии, посредством которых индивиды «прокладывают дорогу» к целям (процессы разработки товаров, получения заказов, производства продукта, доставки, оплаты и т. д.). Члены организации в процессе совместного труда преобразуют имеющиеся ресурсы и создают новые ценности, достигая желаемых результатов.

**Технология.** Оборудование, используемое индивидами для превращения ресурсов в полезный продукт (здания, станки, офисы, компьютеры, телекоммуникации и информационные системы).

**Люди.** Имеются в виду прежде всего индивиды, которые являются членами организации и вносят в достижение ее целей вклад в форме навыков, знаний и участия в процессе труда. Кроме того, не следует забывать об индивидах, формально не являющихся членами организации, но оказывающих влияние на ее деятельность.

**Власть.** Отношения власти образуют ядро менеджмента, формирование которого протекает по мере обособления управления как особого вида деятельности и его институционализации в организации. Некоторые ученые рассматривают прежде всего роль отношений менеджмента и работников в достижении баланса власти в классовом обществе, предмет исследования других — проблемы расширения властных полномочий индивидов в иерархии организации.

**Структура.** Способ разделения и координации труда в организации в широком смысле. Визуально представляется в форме организационных диаграмм. Формальную структуру обычно дополняют неформальные механизмы, оказывающие не менее существенное влияние на работу организации.

**Культура.** По сравнению с другими элементами организации культура — базирующееся в основном на нематериальных категориях понятие. Сегодня многие менеджеры относятся к организационной культуре как к одному из важнейших инструментов выполнения поставленных задач. Члены организации вырабатывают особые методы труда, которые, в свою очередь, могут оказывать воздействие на способы выполнения рабочих заданий и общение коллег, включая новичков [17, с. 524 — 525].

Авторами данного практикума предлагается рассматривать в качестве синтезирующего подхода использование двухуровневой системы внутренних переменных, рассмотренных ранее.

Взаимосвязанные внутренние переменные, которые составляют только часть совокупности факторов, влияющих на организацию, называют «социотехнические подсистемы». Они получили это название, так как имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные). Изменение в одной из них в определенной степени влияет на все дру-

гие. Совершенствование одной переменной, например технологии, не обязательно может привести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например людях.

**Понятие внешней среды и классификация ее факторов.** Рассмотренные ранее положения характеризуют содержание самой организации, ее внутреннюю среду. Конечно, прежде всего руководитель должен хорошо знать свой объект управления – свою организацию. Внутренняя среда организации, формируясь под воздействием принимаемых руководством решений, определяет уровень эффективной деятельности организации. Однако успех ее деятельности зависит также от факторов внешнего окружения, которые определяют «общие правила игры», поэтому их необходимо учитывать и использовать.

Если, например, вы опоздали на занятия из-за того, что не успели на пригородный автобус, то можно считать, что вы могли учесть, но не учли факторы внешнего окружения. Хорошо зная расписание и подойдя до отправления автобуса в рейс, вы бы не допустили этого нарушения. Конечно, не всегда можно предусмотреть действие факторов внешней среды. Так, отправившийся в рейс по расписанию автобус может попасть в «пробку» на дороге или в дорожно-транспортное происшествие. В этом случае объективно неизбежно ваше опоздание на занятия. Так и в бизнесе, не все зависит от организации.

Для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие внешних факторов и принимать меры к нейтрализации отрицательного воздействия внешней среды на организацию.

Необходимость учитывать все факторы внешней среды особенно остро стала проявляться для наших отечественных предприятий только в последнее время. Это связано с проводимыми в стране экономическими преобразованиями, быстрыми изменениями в экономических условиях деятельности. До этого на предприятиях учитывался только один существенный для них фактор – вышестоящая организация. В рыночной экономике руководителям приходится учитывать изменения внешней среды, так как организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выжива-

ние организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы внешней среды. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Этой цели служит предлагаемое учебное пособие. Оно предназначено для того, чтобы ознакомить с инструментарием и методами, имеющимися у руководителя для планирования, организации, мотивации и контроля внутренней среды в ответ на внешние изменения. Выжить и эффективно функционировать в быстро меняющемся окружении может только та организация, которая вовремя перестроится и приспособится к окружающей среде.

Давая определение внешней среды, не нужно пытаться объять необъятное и учитывать все ее факторы. Руководитель должен ограничить учет внешнего окружения только теми факторами, которые решающим образом влияют на успех организации. Исходя из этой предпосылки за основу определения внешней среды можно использовать трактовку американского управленца Джералда Белла: «Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации» [76, с. 114]. Все названные факторы прямо и непосредственно влияют на операции организации, поэтому их можно отнести к факторам прямого воздействия.

Однако термин «внешняя среда» охватывает более широкий спектр факторов: экономические условия, потребителей, профсоюзы, конкурирующие организации, природные факторы, действующее законодательство и др. Эти взаимосвязанные факторы влияют на функционирование предприятия, на его производственную, инновационную, коммерческую, финансовую деятельность. Внешняя среда и предприятие не просто сосуществуют, они активно взаимодействуют и взаимопроникают.

Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы: прямого и косвенного воздействия; обобщенная схема их влияния на функционирование предприятия изображена на рис. 3.2 (с позиций его реального или возможного взаимодействия).

Факторы прямого воздействия (с прямыми и обратными связями) непосредственно влияют на функционирование предприятия и испытывают на себе его влияние. К данной группе относят: поставщиков трудовых, финансовых, информаци-

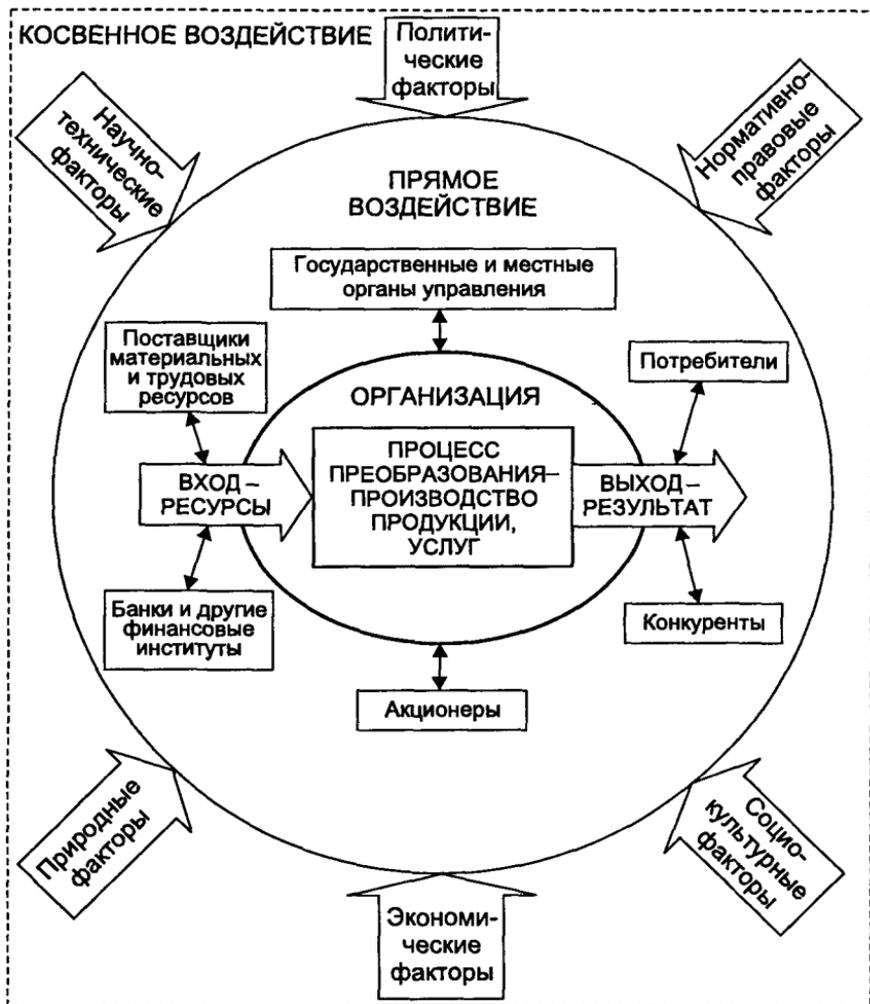


Рис. 3.2. Схема влияния факторов внешней среды на организацию

онных, материальных и прочих ресурсов, потребителей, органы государственной власти и управления, местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и пр.

Факторы косвенного воздействия (одностороннего воздействия) охватывают состояние экономики, природные, социально-политические, нормативно-правовые факторы и т. д.

При проведении операций предприятие вынуждено прежде всего учитывать внешнюю среду прямого воздействия. Так, продавая свою продукцию на рынке, предприятие должно иметь в виду покупательский спрос на нее, а также позицию конкурентов. Предприятие конечно же стремится продать подороже как можно больше продукции, но будет ли эта продукция куплена вообще, если цены будут неприемлемыми для потребителя или значительно выше цен на продукцию конкурентов. Аналогично сталкиваются интересы при покупке необходимых материальных ресурсов у поставщиков, при получении кредитов в банках, определении уровня заработной платы и условий труда, а также при выплатах различных налогов в бюджет и т. д.

Кроме факторов прямого воздействия руководитель должен учитывать также внешнюю среду косвенного воздействия. Среда косвенного воздействия не оказывает прямого влияния на операции фирмы, так как при этом не сталкиваются интересы двух сторон, нет выбора вариантов. Среда косвенного воздействия не влияет на состояние фирмы в настоящее время. В то же время такие факторы, как новые технологии, экономический спад, инфляция, политические изменения в соседнем государстве, отношение прессы к данному бизнесу или бизнесмену, отражаются на деятельности предприятия в будущем и могут даже оказаться решающими. Влияние факторов косвенного воздействия опосредовано через изменение факторов среды прямого воздействия. Например, экономический спад приведет к сокращению числа рабочих мест, а следовательно, к уменьшению доходов населения и спроса на продукцию. Применение же новой технологии предприятием даст ему выигрыш в качестве продукции, а значит, укрепит его позиции на рынке и снизит позиции того, с кем он конкурирует. Поэтому менеджер обязан предусматривать влияние факторов среды косвенного воздействия, реагировать на них вовремя.

Реакция предприятия на изменение факторов прямого и косвенного воздействия различна: предприятие может перестроить внутреннюю среду и начать политику активного приспособления или претворять в жизнь политику противодействия. К факторам косвенного воздействия предприятие вынуждено максимально приспособлять свои внутренние переменные — цели, задачи, структуру, технологию, персонал и др.

## 3.2. Контрольные вопросы

Что такое организация?

Когда деятельность организации можно считать успешной?

В чем заключаются различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда?

Как организации взаимодействуют с внешней средой?

Для чего необходимо управление в организации?

Что необходимо для успеха организации?

Каковы определения эффективности, производительности?

Какие основные внутренние переменные организации следует учитывать руководству?

Что такое цели? Какие цели бывают у организации?

Какова взаимосвязь структуры организации и деления труда в ней?

Почему сфера контроля оказывает существенное влияние на структуру организации?

Почему задачи разрабатываются в соответствии с разделением труда в организации?

Какое влияние специализация задач оказывает на производительность труда?

Какие крупные перемены в технологии оказали существенное влияние на управление?

Каковы определения таких понятий, как «потребности», «способности», «восприимчивость», и их влияние на поведение людей?

Каковы компоненты социотехнической подсистемы организации?

Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних переменных?

## 3.3. Вопросы для дискуссии

Приведите примеры нескольких организаций, которые добились успеха.

Как внешняя среда влияет на организацию? Покажите на примере.

Может ли руководитель, найдя нетрадиционное решение, обеспечить успех организации? Приведите пример.

Какие ресурсы используются разными организациями? Покажите на примере.

Поясните, почему разработка целей является мощным средством координации со стороны руководства?

Какая из внутренних переменных – цели, технология или люди – наиболее важная?

В чем заключается взаимосвязь различных подходов к выделению внутренних переменных – модель «Алмаз» Г. Ливитта, модель 7-S консалтинговой компании «МакКинси», 5 факторов М. Х. Мескона, интегральный подход З. П. Румянцевой, синтезирующее предложение В. Н. Парахиной. На каком из вариантов остановились бы вы, если бы было необходимо проанализировать внутреннюю среду организации, выделить ее сильные и слабые стороны?

Как тип производства влияет на применяемую технологию?

Какие изменения в технологии позволили индивидуализировать массовое производство?

Насколько значимым фактором внутренней среды является организационная культура? Есть ли ее проявления в той организации, где работаете или учитесь вы?

Можно ли считать, что факторы внешней среды косвенного воздействия влияют на организацию слабее, чем факторы прямого воздействия? Почему?

Какие факторы внешней среды влияют на вашу организацию?

Проранжируйте их по силе влияния на деятельность организации.

Есть ли факторы, которые оказывают на ваше предприятие (предприятия города, края, области, республики или РФ в целом) резко отрицательное влияние? Как отразить эту угрозу или смягчить это воздействие? Кто должен предпринять эти меры?

Проведите PEST – анализ для вашей организации. Чем отличается он от приведенного примера на рис. 3.4 учебного пособия «Основы теории управления»?

### **3.4. Ситуации для анализа**

#### ***Ситуация 1. Концерн «Энергия»<sup>1</sup>***

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За шесть лет он удвоил выпуск продук-

---

<sup>1</sup> См.: Новости менеджмента. – 1992. – № 31. – С. 6.

ции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Все это было осуществлено при неизменной численности работающих.

В концерне «Энергия» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, за основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки — «теория успеха» и «управление на спаде».

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов — не новинка. Однако в концерне «Энергия» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса; разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и не востребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейно-функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология, принятая в концерне «Энергия», такова: коллектив — это семья. Она гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

### *Вопросы для обсуждения ситуации*

Какая цель была у концерна до экономических преобразований?

Как изменились цели в ходе преобразований?

Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?

Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

### *Ситуация 2. Система бирж «Алиса»<sup>1</sup>*

Декларация независимости государства «Алиса» провозглашена на июньском (1992 г.) «Большом совете президентов». Согласно «Единому положению о системе бирж» «Алиса» будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В Положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги «алиски») и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли. Помимо основного положения разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области «public relations». По оценкам экспертов, необходимость перестройки системы «Алиса» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

---

<sup>1</sup> См.: Коммерсантъ. — 1992. — № 27. — С. 7.

Несмотря на масштабность заявления, речь идет лишь о структурной (хотя и достаточно серьезной) перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Если судить по приведенной ранее информации, какие факторы внешней среды прямого воздействия стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?

Какие социокультурные факторы учтены при разработке декларации?

Каковы взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию?

### ***Ситуация 3. Переселение компаний<sup>1</sup>***

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер — автор серии работ о том, как компании преуспевают на мировой арене. Его выводы парадоксальны: в условиях глобального рынка значение страны увеличивается, а не уменьшается; строгие правительственные стандарты помогают, а не вредят компаниям.

Немецкая фирма «Сименс» (медицинское оборудование) испытывала трудности, конкурируя с американскими компаниями, и перевела свою главную базу в США. В области медицины огромным преимуществом США является структура спроса — множество независимых больниц и независимых врачей, самостоятельно принимающих решения. Поэтому там есть все условия для нововведений. Всегда есть возможность испытать новое лекарство, лабораторный анализ и инструмент. В других странах медицинские системы имеют более сложную и жесткую структуру, в большей степени национализированы: все врачи проходят одинаковую подготовку и могут применять в своей практике лишь одобренные процедуры. В такой атмосфере едва ли мыслимы нововведения. Поэтому иностранные врачи и предприниматели приезжают в Америку, чтобы открыть фирмы медицинского профиля.

---

<sup>1</sup> См.: Новости менеджмента. — 1992. — № 10. — С. 5.

Какую роль играют правительственные регламентации в конкурентоспособности компаний? Следует различать два вида таких регламентаций. Первый вид — регулирование стандартов качества продукции, ее безопасности и влияния на окружающую среду. Здесь строгие правила помогают делу, лишают компании самодовольства и принуждают к улучшениям. В идеале нужны такие стандарты, которые слегка опережали бы время. Если вы примете нормы, не отвечающие мировым стандартам, это повредит вашим компаниям. Но если ваши нормы будут несколько строже, чем в Германии и Японии, это поможет вашим компаниям стать мировыми лидерами в соответствующих отраслях. Второй вид — регулирование конкуренции с помощью контроля цен или ограничения выхода на рынок. Такие меры ослабляют конкурентоспособность компаний, что подтверждается наблюдениями по всему миру.

Англичане сильны в таком бизнесе, как аукционная продажа произведений искусства, потому что они регулируют ее мало. По той же причине они лидируют в страховании. США преуспели в области здравоохранения, потому что регламентируют эту сферу меньше, чем другие страны. Аналогичное положение и с развитием банков в Швейцарии. Единственная сложность при отмене прямых регламентаций заключается в необходимости обеспечить адекватное соперничество. Нельзя снимать ограничения с компаний, не заручившись гарантией, что они не сольются и не образуют монополии. Потребитель всегда платит больше там, где нет конкуренции.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать медицинским компаниям в США и Германии? Почему фирмы стремятся работать в США?

Как возросло в последнее время число и сложность законов в России? Приведите примеры фирм, которые «перевели свой офис» из России в другую страну? Что повлияло на их решение?

Как принудительное использование законов отражается на деятельности компаний?

Что такое «оффшорная» зона? Что такое «свободная экономическая зона»? Чем вызвано появление последних в структуре экономики РФ?

Какие факторы внешней среды, кроме законодательства, необходимо учитывать компаниям при «переселении»?

#### **Ситуация 4. «Форд» вчера, сегодня и завтра<sup>1</sup>**

Г. Форд был великим руководителем, представляющим собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX в. на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Г. Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. фирма «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок.

В то время как фирма «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск запоздавшей модели «А». Это позволило фирме «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив фирме «Форд Мотор» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Г. Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по-старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобиль-

---

<sup>1</sup> См.: *Виханский О. С., Наумов А. И.* Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А. И. Наумова. — М.: Гардарика, 1998.

ной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Г. Форд скопил в удачные времена.

«Форд» — вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания — в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы — «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» — сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом поэтому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если учитывать основные характеристики, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов — «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» — создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда предусматривался некоторый экспорт в другие части све-

та). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний – производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции, направлений – в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», – считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2 – 3 млрд долл. в год.

Уже более десяти лет компания «нащупывала» путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» – общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе, в Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Tempo» / «Меркьюри Топаз» — в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему.

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» — так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Диборне (штат Мичиган). Другие главные центры находились в Дантоне (Англия), Кёльне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом.

Теперь инженеры могут быстро обмениваться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 мес. по сравнению с 35 мес., что «ушли» на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США — 54 мес.

Замысел компании «Форд», отмечают независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия.

Суть программы «Форд 2000» — универсальность и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Анализировать результаты программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет — ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь – мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) – время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель – сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора – с одного года до 3 мес.

### *Вопросы для обсуждения ситуации*

Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд», учитывая ее взаимодействия с внешним окружением?

В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х гг.?

В чем преемственность подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX в.) и настоящем (программа «Форд 2000»)?

Какие параметры внешней среды влияют на компанию «Форд» и какие являются решающими для поведения компании в прошлом и настоящем?

### *Ситуация 5. ЗАО «Текстиль-1»<sup>1</sup>*

**Общая информация.** Компания «Текстиль-1» была основана в 1831 г. как маленькая шерстяная мануфактура при водяной мельнице. Компания находится в небольшом подмосковном промышленном поселке, окруженном дачами и военными городками. В 30-х и 50-х гг. XX в. предприятие было дважды реконструировано. Была создана также развитая социальная инфраструктура, включающая детский сад, общежитие, пионерлагерь, дом отдыха, дома для работников и т. д.

---

<sup>1</sup> См.: Гурков И. Б. Государственный университет – Высшая школа экономики. – М., Материалы президентской программы за 1999 г.

Последняя реконструкция была проведена в 1988 – 1990 гг. Почти 20% установленного оборудования поступило по импорту, из Италии и ФРГ, остальное было отечественным. После реконструкции производственные мощности закрытого акционерного общества (ЗАО) «Текстиль-1» достигли 2 млн погонных метров шерстяных тканей в год, численность работников была доведена до 1 тыс. человек, а основные фонды составили 22 млн руб. Приватизация фабрики произошла в 1992 г. Уставный капитал был разделен на 220 тыс. обычных акций, выкупленных работниками завода. Распределение акций было относительно равномерным и зависело в основном от стажа работы. Генеральный директор, проработавший на фабрике 35 лет, получил 7,5 тыс. акций.

**Организационная структура.** Как в типичном акционерном обществе, высшим органом управления является общее собрание акционеров, которое назначает генерального директора. Генеральный директор назначает членов Правления. В состав Правления «Текстиль-1» входит семь человек: генеральный директор, коммерческий директор, главный инженер, главный бухгалтер и три начальника производства. Организационная структура следует технологической цепочке: прядение → ткачество → окраска и отделка.

В 1993 г. был создан отдел маркетинга, подчиненный коммерческому директору и практически монополизировавший как собственно маркетинговые исследования и подготовку договоров и контрактов, так и обработку экономической информации.

Генеральный директор оставил за собой общий контроль, определение стратегических приоритетов и контакты с важнейшими хозяйственными партнерами в местной администрации. На деле все важнейшие решения на предприятии принимаются двумя людьми: генеральным директором Иваном Алексеевичем Васильевым и коммерческим директором Арнольдом Валентиновичем Зеленовым.

Иван Алексеевич – ветеран текстильной отрасли. Он работает на заводе более 35 лет, пройдя путь от мастера до директора. Арнольд Валентинович – недавний выпускник МГУ, свободно владеющий английским и немецким языками, стажировавшийся за рубежом.

Иван Алексеевич, правда, жалуется на то, что на стратегические решения у него практически не остается времени. Он объясняет это так: «У нас нет настоящей управленческой команды, и

отсюда все проблемы «тащатся» к руководству. Очень сложно научить начальников цехов не бояться брать инициативу в свои руки, принимать решения и отвечать за них. Нас столько лет приучали беспрекословно выполнять приказы, что и мне нелегко дается принятие самостоятельных решений».

**Положение в российской текстильной промышленности.** Российская текстильная промышленность — одна из отраслей, в наибольшей степени пораженная экономическим кризисом. Если свести воедино все негативные факторы, отразившиеся на производстве текстиля в России, то можно получить следующую картину.

*Спад массового спроса* характеризуется тем, что население стало больше тратить на питание, чем прежде, и значительно меньше — на одежду. Опросы свидетельствуют, что 75% населения России покупают сейчас меньше одежды, чем до 1992 г.

*Дезинтеграция СССР* превратила потребителей сырья (хлопка и шерсти) в импортеров. Цены на узбекский хлопок достигли мирового уровня в ноябре 1993 г., цены на шерсть держатся до 80 — 90% мирового уровня.

После либерализации внешней торговли организованные и «челночные» поставки текстиля и обуви приняли обвальный характер. В 1994 г. на обувь и текстиль приходилось до 30% российского импорта и более половины «челночных» поставок. Шерстяная отрасль разделила общую судьбу текстильной промышленности. Во II квартале 1994 г. производство шерстяных тканей в России составило 22 млн погонных метров, т. е. 22,4% уровня соответствующего периода 1991 г.

#### **Рыночная позиция компании «Текстиль-1»**

**Поставщики.** Шерсть, главное сырье для выпуска шерстяных тканей, оказалась в дефиците. В 1994 г. в России было произведено лишь 48 тыс. т шерсти по сравнению с 90 тыс. т в 1991 г., из этого количества около 50% было экспортировано. Потребление шерсти компанией «Текстиль-1» составляет около 1100 т в год. Кроме того, в России имеется всего девять шерстостоечных фабрик, так что рынок шерсти сегментирован и монополизирован. И. А. Васильев убежден, что шерстостоечные фабрики поставляют на внутренний рынок только ту шерсть, которую оказалось невозможно продать на Запад из-за ее низкого качества.

Руководство компании «Текстиль-1» пыталось преодолеть дефицит шерсти путем организации собственной закупочной фирмы. Пытались организовать систему многоуровневой бартерной

торговли — обменивать шерстяные ткани на товары народного потребления и затем поставлять их (бывшим) совхозам и колхозам в обмен на шерсть. Затея оказалась неудачной из-за низкой ликвидности шерстяных тканей и отсутствия квалифицированного торгового персонала.

В 1994 г. положение с сырьем стало катастрофическим. Предприятие работает «с колес», т. е. без запасов сырья. Многие заказы стали выполняться на «давальческом сырье». Так, одна немецкая фирма, разместившая на фабрике заказ на 100 тыс. м ткани, была вынуждена закупить шерсть в Австралии и предоставить ЗАО «Текстиль-1» как кредит, погашаемый экспортными поставками.

**Маркетинг и сбыт.** Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился к 1994 г. Если во времена СССР ткани «Текстиль-1» закупали почти 80 швейных фабрик по всей стране, то сейчас лишь одна швейная фабрика продолжает делать регулярные закупки. Одновременно прекратили свое существование государственные оптовые снабженческо-сбытовые структуры. Частные оптовики в 1994 г. были слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. Как правило, размер закупок частного «оптовика» не превышал 1 тыс. м тканей. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупают в год не более 150 тыс. м тканей — менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

С 1992 г. возникли новые потребители — американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке компания «Текстиль-1» выступает в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос полностью зависит от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков.

Руководство «Текстиль-1» сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

- низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно в части затрат на рабочую силу. Действительно, уровень зарплаты работников компании «Текстиль-1» не превышает 200 долл. в месяц;
- высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в небольших городках, где работники бережно сохраняют традиции ремесла;

- высокий образовательный уровень рабочей силы. В компании «Текстиль-1» все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих – среднетехническое образование. Высокий уровень образования облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;

- высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания» (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз – для Индии.

Руководство объективно оценивает конкурентные преимущества ЗАО «Текстиль-1» как временные. Действительно:

- дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сводит на нет преимущества по издержкам;

- качество тканей постепенно снижается с износом оборудования. Например, компания «Текстиль-1» не смогла принять несколько заказов, так как выпускаемые ткани не соответствовали отдельным западным стандартам по дизайну и плотности тканей.

В целом структура рынка «Текстиль-1» в 1994 г. выглядела следующим образом:

80% тканей поставлялись четырем американским фирмам;

10% тканей забирала одна немецкая фирма;

10% реализовались через шесть российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское швейное предприятие.

**Рыночное положение по мнению руководства компании.** Иван Алексеевич Васильев рассказывает: «Мы все еще производим ткани высокого качества, но у нас нет сбыта в России. Если российская женщина захочет обновить гардероб, то она будет выбирать что-либо из импортных товаров, а не пальто, пошитое на фабрике имени «8 Марта». Так что нам пришлось обратиться на Запад, и в конечном счете мы вышли на людей из Гармент Дистрикт в Нью-Йорке – квартала, в котором сосредоточены офисы крупнейших торговцев одежды.

Специалисты из Нью-Йорка нашли, что наши ткани идеально соответствуют вкусам американских бабушек. Но шить в Америке невозможно, затраты на зарплату там слишком высоки, а в Латинской Америке, кроме пончо, ничего из шерсти никогда не шили. Тогда мы нашли одну швейную фабрику на Украине, которая берет наши ткани и шьет из них пальто. Какие этикетки к ним прикрепляются – это уже не наше дело».

Продолжает Арнольд Валентинович Зеленов: «Этикетки — это не наше дело, но знать цены надо по всей цепочке. Мы продаем нашу ткань, скажем, по 5 долл. за 1 м. На одно пальто идет 3 м ткани. Украинцы берут за пошив еще около 4 долл. В то же время оптовая цена одного пальто в Нью-Йорке колеблется между 60 и 70 долл., а розничная цена — 89, 95 долл. Так что вы видите, наша доля в цене не превышает 17%».

Иван Алексеевич Васильев добавляет: «Единственная возможность повысить рентабельность работы — установить прямые поставки на зарубежные рынки. В принципе такая возможность существует, ведь российская квота на экспорт в ЕС не выбирается. Однако американцы покупают 80% нашей продукции. С одной стороны, сразу от этих контрактов не откажешься, с другой — поле для маневра слишком мало. А условия, выставляемые американцами, жмут нас все сильнее».

Иван Алексеевич Васильев поясняет: «Давайте разложим наши издержки. Из 5 долл. за 1 м ткани 2 долл. — затраты на сырье. Дальше идут дополнительные расходы. Мы платим за ремонт домов, в которых живут работники предприятия. Да я и сам живу в том же доме. Мы платим за обеды для рабочих, поддерживаем дом отдыха и профилакторий, а тут еще налоги. В результате из стандартной «штуки» сукна длиной 27 м мы имеем только 3,4 м чистой прибыли, т. е. 12,6%. Теперь вспомните про инфляцию».

**Финансовое положение фирмы по мнению руководства.** Арнольд Валентинович Зеленов убежден, что компания находится на грани финансовой катастрофы: «В IV квартале 1993 г. уровень текущей ликвидности был 0,83, а сейчас — 1,2. На самом деле улучшение это лишь кажущееся. У нас дебиторской задолженности на 2,3 млрд руб., в большинстве своем она никогда не будет погашена. Мы сами задолжали кредиторам 2,8 млрд руб. Главная причина наших долгов — политика поставщиков шерсти и красителей, требующих 100% предоплаты. Мы замораживаем оборотный капитал. По норме нам надо около 2 млрд руб. оборотного капитала, а имеется лишь 1,3 — 1,5 млрд руб. Остальные достаем через кредиты под людоедские проценты».

Иван Алексеевич Васильев дополняет: «На самом деле самое неприятное, так это то, что мы задолжали зарплату за 3 — 4 мес. Я прилагаю все усилия, чтобы расплатиться с рабочими к Новому году».

**Стратегический выбор руководства.** Руководство компании «Текстиль-1» разработало три сценария возможного развития событий.

**Сценарий 1.** Это вариант сохранения нынешней ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы. Требуемое качество продукции будет достигаться более тщательной работой и увеличением доли ручного труда.

**Сценарий 2.** Компания будет продолжать работать на западные заказы, но руководство будет стараться провести ряд мер по улучшению качества продукции, а именно:

- создать специальный отдел внешнеэкономических связей. Задачу отдела будет входить не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство;

- перестроить систему контроля качества. Контроль за качеством рассредоточен по разным подразделениям (ОТК, заводская лаборатория, инженеры по качеству в цехах). Предлагается создать единую службу сквозного контроля качества и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;

- децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела предлагается создать в каждом производстве (пряжение, ткачество, отделка) экономические бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

**Сценарий 3.** Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование). Руководство хочет иметь представителя зарубежной фирмы не только в составе Совета директоров, но и в составе Правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

Генеральный директор склоняется к сценарию 3, но опасается, что зарубежный партнер потребует ликвидировать весь дорогостоящий соцкультбыт. Между тем среди рабочих уже распространяются слухи о возможном скором приходе «варягов», и значительное число работников считает это последним шансом на выживание компании.

## ОАО «Текстиль-1» в 2001 г.

Прошло более шести лет. Из разговора с А. В. Зеленовым, занявшим пост генерального директора теперь открытого акционерного общества (ОАО) «Текстиль-1» три года назад, после ухода на пенсию прежнего генерального – И. А. Васильева:

«Да, много воды утекло с 1994 г. Я вспоминаю наши мечтания в то время, попытки выстроить долгосрочную стратегию выживания и развития. Что же на самом деле получилось?»

Во-первых, мы сохранились как крупные экспортеры тканей. На экспорт в США идет 50% нашей продукции. Но сейчас наша задача – сократить экспорт. На экспорт требуются ткани дешевые, нам их сейчас производить неинтересно. Наша задача – удержать свой рынок.

Свой же рынок образовался из-за того, что мы смогли свои слабости не то чтобы преодолеть, но использовать во благо себе и покупателям. Начнем с основы производства – сырья. Большинство западных шерстяных тканей производятся из так называемой «восстановленной шерсти». Эта шерсть получена из отходов шерстяного производства. Это короткое волокно. Для того чтобы сделать пряжу, необходимо добавить более длинные волокна, например капрон. Так что в импортных тканях – 10 – 20% капрона. В результате получаются хорошие ткани, но они рассчитаны на один сезон, плохо ведут себя при химчистке, «разволокняются». Мы не смогли добиться такого использования восстановленной шерсти, поэтому наши ткани делаются не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы и в таком виде пускают в производство. Поэтому мы по праву ставим на свои изделия знак «WOOLMARK» – обозначение того, что данное изделие изготовлено из чистой натуральной шерсти высокого качества в соответствии со специальным международным стандартом, но и дополнительно приписываем с полным основанием «PUR NEW WOOL» – «только новая шерсть». Миллионы людей во всем мире при покупке изделий из шерсти ориентируются именно на этот знак.

Во-вторых, были ограничения при сбыте тканей внутри страны. Не хотели швейники брать нашу продукцию, потому что и сами «гнали» унылые, отставшие от моды модели. Пришлось начать собственное швейное производство. Зарегистрировали торговую марку, звучащую то ли по-итальянски, то ли по-английски, выско-

бодили часть площади, привлекли собственных работниц – и дело пошло. Сейчас выпускается до 30 моделей демисезонных и зимних пальто, полупальто, свингеров, пончо. Изделия выпускаются малыми партиями. Тут уж и швейники забеспокоились – «если эти могут «с нуля» наладить рентабельное производство, то нам удастся и подавно». И даже если они копируют наши модели, то все равно возникает интерес и дополнительный спрос на наши ткани. Так мы восстановили наши позиции на российском рынке.

Ну и в-третьих, для того чтобы достигнуть такого положения, пришлось «раскрыться». Мы преобразовались из ЗАО в ОАО, появились «внешние» акционеры. Впрочем, они недолго пробыли «внешними». С самого начала заинтересовались в росте инвестиций и выправлении условий со снабжением и сбытом. Таким образом, они быстро перестали ощущать себя «внешними», перешли в разряд «своих».

Разумеется, не одни мы такие «умные и удачливые». С конца 1998 г. спрос на российские шерстяные ткани снова повышается. С 1999 г. производство шерстяных тканей выросло на 20%, в 2000 г. – почти на 14%. «Большая семерка» отечественных производителей (АО «Московская тонкосуконная фабрика им. П. Алексеева», Купавинская тонкосуконная фабрика им. И. Н. Акимова, АО «Тверской камвольный комбинат», АО «Невская мануфактура», АООТ «Павлово-Посадский камвольщик», Арендное предприятие «Ростокинская камвольная отделочная фабрика», московская фабрика «Освобожденный труд») произвели в 2000 г. более 40% общероссийского выпуска шерстяных тканей. Но и для нас остается еще достаточно места. Кроме того, мы освоили в 2000 г. несколько видов артикулов, превосходящих по всем параметрам качества итальянские аналоги. Так что мы считаем предприятия «большой семерки» не столько конкурентами, сколько коллегами. Мы регулярно встречаемся на выставках, ярмарках, проводим общие кампании в защиту отечественного товаропроизводителя. В этом году мы празднуем 150-летие нашей фабрики и приглашаем всех на торжества. Повернуть условия вспять, к ситуации 1993 – 1994 гг., уже не удастся никому».

### *Вопросы для обсуждения ситуации*

Каковы конкурентные преимущества акционерного общества «Текстиль-1»?

Проведите SWOT-анализ: возможностей и угроз для бизнеса компании (во внешней среде) в сопоставлении с ее сильными и слабыми сторонами (внутренняя среда) на 1994 и 2001 гг. Каковы будут результаты? Сравните их.

### **Ситуация 6. Создание нефтехимического холдинга<sup>1</sup>**

В процессе деятельности интенсивно развивающегося предприятия неминуемо встает вопрос о реорганизации, в том числе о создании новых форм организаций, таких, как для российской экономики до недавнего времени были холдинги. РАО «Газпром» и дружественные ему компании создают огромный нефтехимический холдинг, активы которого оцениваются более чем в 3 млрд долл., а годовая выручка должна составить 1,3 млрд долл.

**Причины создания нефтехимического холдинга.** Помимо природного газа структуры РАО «Газпром» добывают и другие продукты, например нефть и газовый конденсат. Из конденсата на предприятиях РАО вырабатывают прекрасное сырье для нефтехимии – прямогонный бензин и широкую фракцию легких углеводородов (ШФЛУ). Объем производства «Газпромом» ШФЛУ составляет почти  $\frac{1}{4}$  производства по России. Однако «Газпрому» этот вид деятельности значимой прибыли раньше не приносил. Первичная переработка конденсата убыточна, так как цена получаемой из него ШФЛУ регулируется государством и не покрывает даже затраты производства. Посредники перекупают эту продукцию, поставляют на нефтехимические заводы и после организации переработки ШФЛУ получают прибыль от реализации этого продукта.

**Пути создания схемы, приносящей прибыль.** Эта схема общеизвестна: надо контролировать не только выпуск полуфабриката, но и всю производственную цепочку, вплоть до изготовления конечных продуктов (на этой стадии норма прибыли возрастает и риск неплатежей существенно уменьшается).

Сферы деятельности холдинга, создаваемого на основе такого принципа, представлены на рис. 3.3. Например, из ШФЛУ можно получать мономеры для синтеза каучуков, из каучука – автомобильные шины. Но чтобы эффективно использовать все по-

---

<sup>1</sup> См.: Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под ред. О. А. Страховой. – СПб.: Питер, 2000. – С. 118–125.

лучаемые при химических процессах продукты, предприятия холдинга должны выпускать еще и моторные топлива, минеральные удобрения, упаковочные и отделочные материалы.

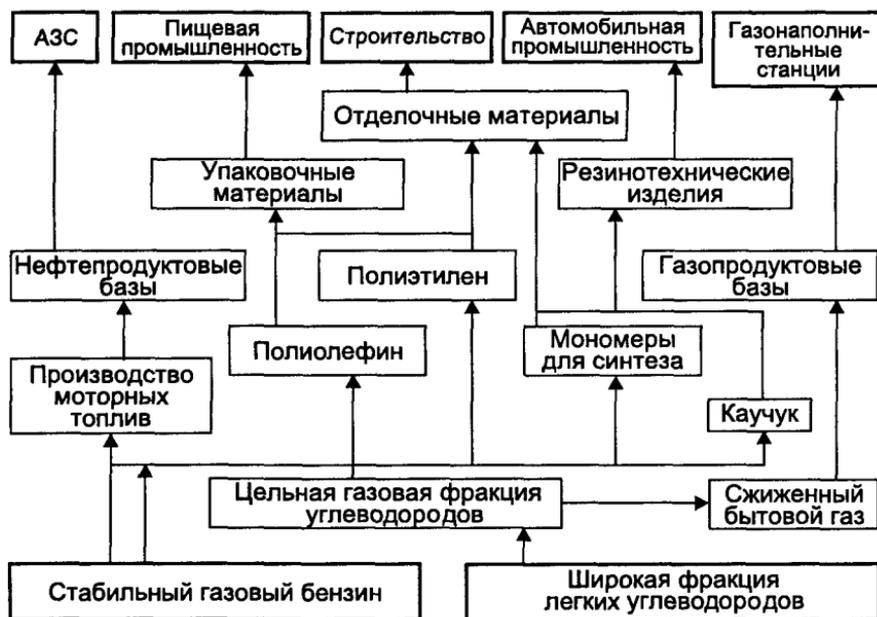


Рис. 3.3. Сферы деятельности холдинга

Необходимо иметь в виду, что представленную схему могут реализовать немногие предприятия, так как она требует огромных организационных и финансовых затрат.

**Расширение сырьевой базы.** Проект создания вертикально интегрированной компании только на собственном сырье был оценен «Газпромом» как слишком узкий. Главным российским производителем ШФЛУ является другая компания – холдинг «Сибур», которому принадлежат девять западносибирских заводов, перерабатывающих попутный нефтяной газ.

Руководители «Сибура» в свое время тоже планировали строить полную производственную цепочку в связи с убыточностью отдельного функционирования только начальных этапов производства и неплатежами основного покупателя ШФЛУ – Тобольского нефтехимкомбината.

Лидером проекта вертикально интегрированной компании формально выступает ЗАО «Газонефтехимическая компания» («ГНК»).

По результатам приватизации 72% акций «Сибура» были куплены на приватизационных конкурсах компаниями «Бонус-инвест» и «ГНК». Пять мест в совете директоров «Сибура» заняли представители «Газпрома». В настоящее время «Газпром» контролирует 70% производства ШФЛУ — основного сырья для нефтехимии.

**Установление контроля над предприятиями, занимающимися более высоким уровнем переработки сырья.** Параллельно с захватом рынка сырья велась активная работа по установлению контроля над предприятиями, выполняющими более высокий уровень переработки сырья. В соответствии с описанием проекта перечень предприятий холдинга должен обеспечить комплексный подход к производству и распределению продукции, получивший название «от скважины до прилавка». При выборе потенциальных объектов интеграции учитывались разнообразные факторы: технологическая потребность; финансовое состояние предприятия; затраты на приобретение контрольного пакета; состояние производственной базы; наличие схем сбыта. Для включения объектов в холдинг были выбраны три способа: покупка акций, получение в управление, перевод на договор процессинга. Предполагаемый состав газонефтехимического холдинга таков:

Пакет «Газонефтяной компании» — «Газпром» (в собственности)	Предприятия с возможным получением в управление	Предприятия группы «Амтел» — потенциальные партнеры по консолидации	Договорные отношения
<b>Сырьевая база</b>			
ОАО «Сургутский завод синтетического каучука», 100%			
ОАО «Сибнефтегазопереработка» (г. Нижневартовск), 76%			

Пакет «Газонефтяной компании» — «Газпром» (в собственности)	Предприятия с возможным получением в управление	Предприятия группы «Амтел» — потенциальные партнеры по консолидации	Договорные отношения
ОАО «Сургутс- кий газоперера- батывающий за- вод», 54%			
<b>I передел</b>			
ОАО «Тоболь- ский нефтехим- комбинат», 60%			ОАО «Казань- Оргсинтез»
ОАО «Азот» (г. Кемерово), 60%	ОАО «Уфаорг- синтез»		ОАО «Нижне- камскнефтехим»
ЗАО «Метаф- ракс» (г. Губаха), 34%			ОАО «Уфанефте- хим»
ОАО «Уралнеф- техим» (г. Чай- ковск), 76%			
<b>II передел</b>			
ЗАО «Полипро- пилен» (г. Уфа), 28%	ОАО «Химволок- но» (г. Кемерово)	ОАО «Волжский завод техуглери- да»	ОАО «Ярослав- ский»
ОАО «Синтезка- учук-Премьер», (г. Ярославль), 35%	ЗАО «Каучук», (г. Стерлитамак)	ОАО «Волжский сталепроволоч- но-канатный за- вод»	ЗАО «Завод син- тетических тка- ней» (г. Барнаул)
	ОАО «Ефремовс- кий синтезкауч- чук»	ОАО «Волжский синтезкаучук»	ЗАО «Каустик» (г. Стерлитамак)
	ОАО «Воронежс- кий синтезкауч- чук»	ОАО «Краснояр- ский синтезкауч- чук»	

Пакет «Газонефтяной компании» – «Газпром» (в собственности)	Предприятия с возможным получением в управление	Предприятия группы «Амтел» – потенциальные партнеры по консолидации	Договорные отношения
<b>III передел</b>			
		ОАО «Волжский шинный завод»	ОАО «Ярославский шинный завод»
		ОАО «Красноярский шинный завод»	
		ОАО «Уральский шинный завод»	
		ОАО «Кировский шинный завод»	

Кроме уже принадлежавших «Сибуру» предприятий «Уралнефтехим» и «Синтезкаучук-Премьер» в схему включены кемеровское «Азот», полученное «Газпромом» за долги, и ОАО «Тобольский нефтехимкомбинат» (путем покупки акций этого комбината с инициированием процедуры банкротства и назначением подконтрольного внешнего управляющего).

Предварительные планы распределения долей акционеров формирующегося холдинга по стоимости вкладов составляют: РАО «Газпром» – 18,5% акций, ЗАО «ГНК» – 58,9%, Sun Group – 3,4%, прочие инвесторы – 18,9%.

**Причины, способствующие вхождению в холдинг предприятий нефтехимической отрасли.** Мощности нефтехимических предприятий рассчитаны на переработку вдвое большего количества ШФЛУ, чем выпускается сейчас в стране. Поэтому последние годы все они были недогружены. После сосредоточения  $\frac{2}{3}$  ШФЛУ в «Газпроме» и «ГНК» сырье прежде всего будет поступать на заводы, вошедшие в холдинг. Основной объем полупродуктов для нефтехимии будет принадлежать холдингу, который будет определять завод для их дальнейшей переработки (аналогично по всей

технологической цепочке). Дальнейшее развитие событий не трудно предсказать: либо заводы, занимающиеся высокой степенью переработки сырья, добровольно войдут в холдинг, либо останутся без сырья и обанкротятся (речь идет о производителях каучуков, синтетических волокон и шин).

У нефтехимических заводов, желающих остаться независимыми от холдинга, имеется на сегодняшний день выход — это сотрудничество с нефтяными компаниями, на заводах которых сейчас вырабатываются не охваченные холдингом 30% ШФЛУ. Как считают специалисты, через год-два крупным самостоятельным производителем этого сырья может стать АО «Сургутнефтегаз».

**Поддержка государства, ожидаемая участниками холдинга.** Инициаторы создания вертикально интегрированной газонефтехимической компании надеются получить следующую поддержку государства:

- годовой мораторий на банкротства предприятий холдинга (газоперерабатывающие заводы являются крупными должниками бюджета и энергетиков);
- отсрочку по уплате задолженности предприятий холдинга в федеральный бюджет и внебюджетные фонды до 2002 г., а по пеням и штрафам — до 2008 г.;
- освобождение компаний холдинга от уплаты пошлин на импортируемое оборудование;
- снижение на 50% железнодорожного тарифа на транспортировку продукции в рамках холдинга;
- освобождение от НДС затрат холдинга на капитальные вложения;
- выделение из бюджета денег на развитие холдинга.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Какое объединение называется «холдинг»?

Каковы основные причины создания газонефтехимического холдинга?

Какой вид интеграции используется при создании нефтехимического холдинга?

Каким образом создается газонефтехимический холдинг?

Какими способами может быть осуществлена покупка акций?

Каким образом можно получить компанию в управление?

Какие причины способствуют вхождению в холдинг предприятий нефтехимической отрасли?

Какие позитивные и негативные моменты можно отметить в построении такой мощной вертикально интегрированной компании в нефтехимической отрасли?

Какова ситуация в газонефтехимическом холдинге в настоящее время?

### **Ситуация 7. Ставропольский край в настоящем и будущем**

**Географическое положение и административное деление.** Ставропольский край расположен в центре Предкавказья и занимает пограничную зону между Европой и Азией, Кавказом и Россией, Черным и Каспийским морями. Это ставит регион в центр российского влияния на Кавказе. Площадь края 66,2 тыс. км<sup>2</sup>, наличное население на 1 января 2001 г. составило 2653,2 тыс. человек. В состав края входит 26 административных районов, на его территории расположено 16 городов, наиболее крупными из которых являются Ставрополь, Невинномысск, Буденновск, Георгиевск, Минеральные Воды, Пятигорск, Кисловодск.

**Природные ресурсы.** Основным богатством и средством производства Ставрополя является земля. Территория края отличается разнообразием почвенно-климатических условий. На площади, составляющей 41,2% территории края, залегают высокопродуктивные черноземные почвы. Край обладает определенной минерально-сырьевой базой: 66 млн т нефти и 43 млрд м<sup>3</sup> газа подготовлено к разработке и 168 млн т нефти и 22 млрд м<sup>3</sup> газа — неразведанные ресурсы. Текущие запасы конденсата промышленных категорий составляют 1 млн т. Край богат ресурсами минеральной воды. При суммарных запасах минеральных вод, подготовленных для промышленного освоения в объеме 12 450 м<sup>3</sup>/сутки, в настоящее время используется 11% разведанных запасов. Запасы разведанного сырья для производства строительных материалов составляют: кирпично-черепичного сырья — 90 млн м<sup>3</sup>, керамзитового сырья — 12 млн м<sup>3</sup>, песков для строительных работ и производства силикатных изделий — 125 м<sup>3</sup>, песчано-гравийных материалов — 290 млн м<sup>3</sup>, камня строительного — 170 млн м<sup>3</sup>, стекольного сырья — 4,6 млн т.

**Демографическая структура.** Численность населения края традиционно увеличивалась, с 1959 г. она возросла в 1,6 раза. Численность постоянного населения в 2002 г. составила 2656 тыс. че-

людей, причем соотношение городского и сельского населения составляет примерно 54 и 46% соответственно. Численность населения продолжает расти, но сегодня его рост обусловлен только миграцией. Рождаемость падает, а смертность растет. За 11 мес. число умерших в 1,5 раза превысило число родившихся, а естественная убыль населения была в 2,4 раза больше, чем его миграционный прирост. Русские составляют примерно  $\frac{4}{5}$  населения, остальная часть — представители различных национальных групп (более 90). Их доля возрастала на протяжении последних нескольких десятилетий, но особенно она выросла в последние годы благодаря притоку беженцев из других регионов. В настоящее время последствия этого процесса существенно влияют на этническую, социальную и политическую ситуацию в регионе.

Край имеет хорошо развитую систему школьного образования, а также множество специализированных школ и широкую систему высших учебных заведений. Образовательная система края достаточно приспособлена к воспроизводству рабочей силы и способна сохранить эти позиции в будущем.

**Экономика.** В сложившейся системе государственного разделения и кооперации труда Ставрополье традиционно выступало одним из основных поставщиков сельскохозяйственной продукции и сырья, прежде всего зерна пшеницы. В структуре сельскохозяйственного товарного потока, вывозимого за пределы края, преобладали натуральные сельхозпродукты, животноводческое сырье и конечная продукция низкой степени переработки. Другой особенностью структуры производства Ставрополья является то, что на его территории размещены значительные производственные мощности предприятий военно-промышленного комплекса (ВПК), ранее производившие электронную, электротехническую и химическую продукцию. Снижение в стране производства военной техники и вооружений практически остановило данные предприятия в период перехода к рыночным отношениям.

Более того, диспропорции цен между промышленным и сельскохозяйственным отраслями производства, износ основных фондов в аграрно-промышленном комплексе (АПК) края и отсутствие возможности их восстановления привели к увеличению доли живого труда, снижению его стоимости и соответственно падению уровня производительности труда в аграрном секторе экономики. Длительная дестабилизация социально-экономичес-

кой обстановки на Северном Кавказе, обусловленная разрывом хозяйственных связей, низкой конкурентоспособностью производства, затянувшимся чеченским конфликтом, и связанный с этим отток инвестиций негативно отразились на состоянии хозяйственного комплекса края. Объем промышленного производства в 2000 г. составил 48,7% к уровню 1990 г., в 1996 г. освоенные капитальные вложения составляли лишь 20% уровня 1990 г., валовая продукция сельского хозяйства снизилась на  $\frac{1}{3}$  от среднегодового уровня 1991 – 1995 гг. Общая стабилизация экономики, а также проводимые органами государственной власти мероприятия за 1996 – 2000 гг. привели к некоторым положительным переменам в экономике региона.

По итогам работы 2000 г. наблюдается устойчивая стабилизация в большинстве отраслей реального сектора экономики. Этому во многом способствовали активная инвестиционная деятельность, сокращение процентных ставок за пользование привлеченными денежными средствами, относительно невысокие темпы инфляции, меры по поддержке обменного курса рубля, реально наметившийся рост денежных доходов населения, чем в полной мере воспользовалось большинство хозяйствующих субъектов края.

Объем промышленного производства за 2000 г. превысил 28,7 млрд руб. По индексу физического объема он на 5,4% выше уровня 1999 г. Из девяти основных отраслей промышленности рост объемов производства достигнут в шести (в электроэнергетике – 110,3%, химической и нефтехимической промышленности – 114,3, топливной промышленности – 110,8, деревообрабатывающей и стекольной – 119,2, фарфорофаянсовой промышленности – 155,7, пищевой промышленности – 133,3%).

Потребительских товаров за 2000 г. выпущено на сумму 8,9 млн руб., что на 9,8% выше, чем в 1999 г. При этом производство пищевых продуктов в общем объеме потребительских товаров увеличилось на 8,1%, непродовольственных товаров – на 14%. Увеличился и объем грузоперевозок на транспорте: железнодорожном – на 24,1%, автомобильном – на 20,5, воздушном – на 7,4%. Наметилась в 2000 г. тенденция к стабилизации производства и в сельском хозяйстве края. Валовая продукция сельского хозяйства за 2000 г. в хозяйствах всех категорий составила в действующих ценах 20 млрд руб., что в сопоставимой оценке на 7% больше, чем в 1999 г. При этом производство продукции рас-

тениеводства возросло на 12%, животноводства – на 2%. Производство зерновых культур во всех категориях хозяйств составило 3,8 млн т и увеличилось по сравнению с 1999 г. на 682,3 тыс. т, или на 22%.

Анализ структуры производства продукции показывает традиционное преобладание значительной доли продукции электроэнергетики, пищевой, химической и нефтехимической промышленности.

Общая численность предприятий с 1997 по 1999 г. увеличилась на 2,5%. По структуре численность предприятий солидно выросла в торговле и общественном питании, в риэлтерском бизнесе, жилищно-коммунальном хозяйстве (ЖКХ), образовании. Наблюдается снижение числа предприятий, обслуживающих сферы финансов, кредита и страхования, науки, материально-технического снабжения и сбыта.

Рост объемных показателей в отраслях экономики края определяет и рост показателей эффективности работы предприятий. По результатам работы за 11 мес. 2001 г. предприятия и организации края получили прибыль в сумме 3,7 млрд руб., это в 1,4 раза больше, чем за 11 мес. 2000 г. Систематически растет собираемость налогов. В 1999 г. она возросла на 36,5%, а за прошедший год увеличилась в 1,5 раза.

**Уровень жизни населения.** Положительные тенденции в экономике региона не могли не отразиться на преодолении спада жизненного уровня населения края, вызванного кризисом августа 1998 г. Если в 1999 г. рост денежных доходов населения, среднемесячной заработной платы, пенсий наблюдался только в номинальном исчислении, то в 2000 г. – и в реальном исчислении. Об этом же свидетельствуют рост объема розничной торговли на 15,9% и платных услуг, оказываемых населению, – на 5,8%.

Главным конкурентным преимуществом края является наличие квалифицированных трудовых ресурсов при относительно низкой стоимости рабочей силы. На рынке труда впервые за последние годы вместо постоянного снижения числа занятых в экономике наблюдается их увеличение (994,8 тыс. человек против 963,4 тыс. человек в 1999 г.). Основная часть (65,2%) занятого населения работала на крупных и средних предприятиях края. В ноябре 2001 г. общая численность замещенных рабочих мест составила 621,6 тыс. человек, что на 1,1% меньше соответствующего периода предыдущего года. Увеличилась занятость в про-

мышленности, связи, в торговле и общественном питании, материально-техническом снабжении и сбыте, в коммунальном хозяйстве, науке и научном обслуживании, здравоохранении, культуре и искусстве, банковской деятельности, в органах управления. Сократилась численность работников в сельском хозяйстве, на транспорте, в строительстве, заготовках, жилищном хозяйстве, образовании, в органах страхования.

Рост показателей в отраслях экономики происходит на фоне общего роста инвестиций в основной капитал. Если в 1996 г. их объем составил 3,7 млрд руб., то в 1999 г. на эти цели было направлено 7,5 млрд руб., а в истекшем 2001 г. — 16,7 млрд руб., что в 1,7 раза больше, чем в 1999 г.

Непосредственными соседями Ставропольского края являются Краснодарский край и Ростовская область, показатели развития которых свидетельствуют о том, что Ставропольский край по большинству из них уступает и Краснодарскому краю, и Ростовской области.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Каковы основные сильные стороны, конкурентные преимущества края?

Каковы его слабые стороны? Каковы пути преодоления слабых сторон?

Проведите SWOT-анализ положения края на 2001 г. Какие стратегии для обеспечения устойчивого развития можно выдвинуть?

Проведите PEST-анализ. Сравните с полученными ранее результатами. Какие они?

# Структура организации

## 4.1. Основные выводы и теоретические положения

1. Структура является неотъемлемой подсистемой организации. Она наравне с другими внутренними переменными играет существенную роль в адаптации организации к внешней среде, а следовательно, в ее способности выживать. Поэтому структура должна быть оптимальной по отношению к организации и к ее внешней среде и изменяться вместе с ними.

2. Структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии, достижение ее целей и эффективное решение стоящих перед организацией задач. Существует множество определений структуры управления.

3. К важным положениям, вытекающим из определений структуры, относятся следующие:

- структура – это совокупность взаимосвязанных подразделений, или уровней управления и функциональных областей;
- структура должна соответствовать целям организации и обеспечивать их эффективное достижение;
- структура – это составляющая организационной системы;
- структура основывается на целях организации;
- структура должна соответствовать ценностям организации;
- структура должна соответствовать стратегии организации;
- первичность функций по отношению к структуре;
- в рамках структуры реализуется процесс управления;
- в рамках структуры выделяются следующие элементы: уровни (звенья) управления; горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные связи;

- для структуры характерны: специализация, разделение труда и его кооперация (для управленческого персонала — департаментизация); централизация, децентрализация и процесс, посредством которого она осуществляется, — делегирование полномочий; координация деятельности и соблюдение нормы управляемости.

4. Организационная структура управления состоит из структуры аппарата управления предприятия и его производственной структуры (структуры субъекта и объекта управления).

5. Производственная структура предприятия — совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, обеспечивающих переработку «входа» системы в ее «выход» — готовый продукт с параметрами, заданными в бизнес-плане.

6. Целесообразно выделить два основных подхода к классификации структур:

- рассмотрение структуры организации как концептуального понятия, предположение существования определенной парадигмы в построении структур — модели. Причем смена парадигм (подходов по отношению к организации, ее структуре) носит эволюционный характер и в той или иной мере отражается на используемой структуре, степени и способе ее понимания;

- представление организации как сложной технико-экономической и социальной системы, имеющей несколько уровней взаимодействия: организация — внешняя среда, подразделение — подразделение, индивид — организация. Классификация структур в зависимости от используемого подхода во взаимодействии на каждом из перечисленных уровней.

7. Существующие типы организационных структур управления отличаются друг от друга способом реализации и преобладанием линейных или функциональных связей. Линейные связи — связи соподчиненности между уровнями управления. Функциональные связи обусловлены технологией выполнения той или иной работы, функции.

8. К основным типам организационных структур относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная и целевая.

9. Самой распространенной, традиционной, базовой структурой является линейно-функциональная структура. Ее преимущества: четкое разделение труда в управлении, компетентность принимаемых решений, стабильность организации.

10. Линейно-функциональная структура эффективна при решении повторяющихся, неизменных в течение длительного времени задач. Однако она не обладает необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивает координацию деятельности по внедрению нововведений, новых программ.

11. Повышению гибкости способствует внедрение дивизиональной структуры, в соответствии с которой сложная линейно-функциональная структура делится на достаточно автономные, самостоятельные блоки (по продукту, регионам или потребителям).

12. Повышение эффективности линейно-функциональной структуры может быть достигнуто за счет наделения ее элементами программно-целевого управления. Различают следующие виды программно-целевой структуры: матричную, проектную и некоторые другие структуры.

13. Многие крупные организации используют сложную составную структуру, состоящую из структур различных типов.

14. По нашему мнению, целесообразна следующая классификация методов проектирования и совершенствования оргструктур:

- системный подход и как его часть и логическое продолжение – синтез элементов организационной структуры (сюда можно отнести метод структуризации целей, программно-целевой метод, как частные случаи системного подхода, и типизированный (ситуационный) выбор характеристик организационной структуры);

- нормативный метод (его составляющими являются методы функционального моделирования и метод аналогий);

- метод параметрического (организационного) моделирования;

- метод рационализации технологии организационных процессов;

- метод организационных изменений системы управления;

- экспертный метод.

15. Анализ факторов проектирования возможен только на самых высоких уровнях управления, поэтому последовательность разработки организационной структуры имеет направление сверху вниз.

16. Одна из возможных для использования методик совершенствования структур управления предложена российским теоретиком управления М. Л. Разу (р. 1930 г.). Она основана на использовании концептуального подхода матричной взаимосвязи структуры общих и конкретных функций управления. Этот подход отражает взаимосвязанное изменение целей, задач, структуры и функций управленческой системы.

17. Наряду с внешними и внутренними факторами при проектировании и совершенствовании структуры управления внимание должно уделяться элементам проектирования:

- разделению труда и специализации;
- департаментизации и кооперации;
- связям в организации и координации;
- масштабам управляемости и контроля;
- иерархии в организации и ее звенности;
- распределению прав и ответственности;
- централизации и децентрализации;
- дифференциации и интеграции.

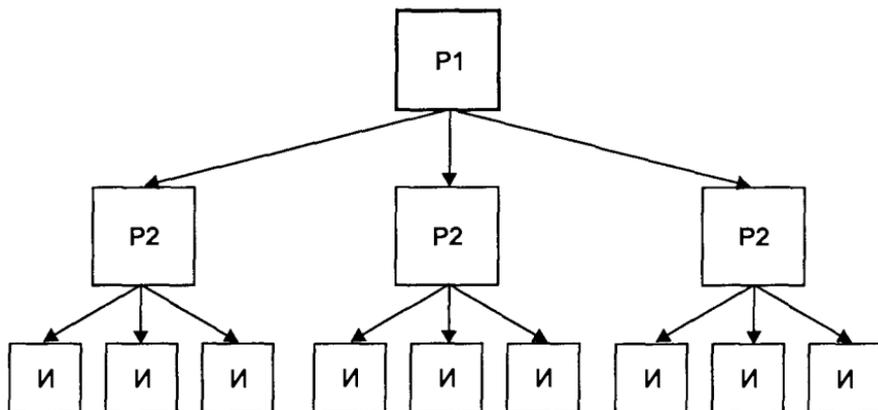
Классификация структур управления по наличию и преобладанию связей: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональные и целевые структуры.

По одной из предложенных к рассмотрению точек зрения существующие типы организационных структур управления отличаются друг от друга способом реализации и преобладанием линейных или функциональных взаимосвязей. В соответствии с этим выделяют следующие типы структур [95]:

- линейные;
- функциональные;
- линейно-функциональные;
- дивизиональные;
- целевые.

В *линейных структурах* преобладает линейная форма связей. Графически такой тип структур изображен на рис. 4.1.

Сущность линейной формы связей в структуре управления состоит в том, что во главе каждого коллектива стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю. Подчиненные (исполнители) выполняют распоряжение только своего непосредственного руководителя. Вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.



**Рис. 4.1.** Линейная структура управления:

P1 – руководитель высшего уровня; P2 – руководитель второго уровня;  
И – исполнители

К достоинствам линейного типа структур управления относятся:

- установление четких и простых взаимосвязей между подразделениями организационной структуры;
- получение подчиненными непротиворечивых и увязанных между собой заданий и распоряжений;
- полная ответственность каждого руководителя за результаты работы;
- обеспечение единства распорядительства сверху донизу.

Недостатком линейной организационной структуры является то, что руководитель должен быть компетентен во всех областях управления. Это приводит в сложных организациях к перегрузке руководителей, некомпетентности и несвоевременности принятия решений, бюрократизму и негибкости.

Линейный тип структур имеет много достоинств, поэтому достаточно широко применяется для организации небольших предприятий, для управления подразделениями (участками, филиалами) предприятий.

В *функциональных структурах* (рис. 4.2) преобладают функциональные связи, которые характеризуются выделением специалистов и подразделений, хорошо знающих конкретные области производства и управления и принимающих в этих областях обоснованные решения.

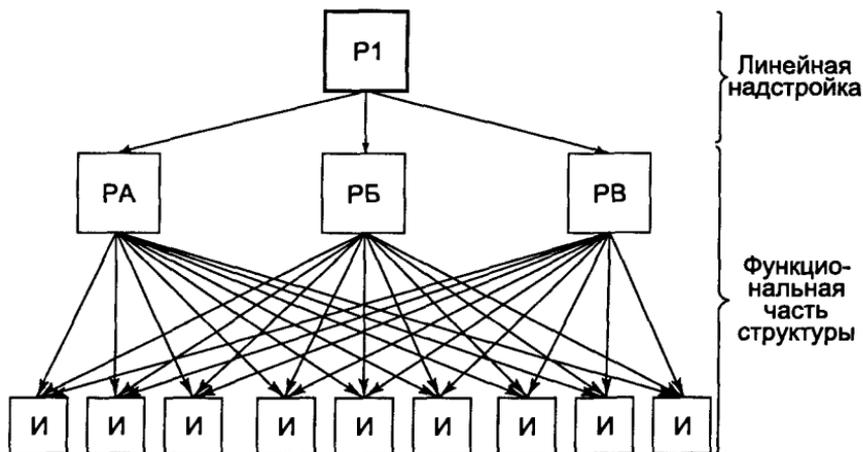


Рис. 4.2. Функциональная структура управления:  
 P1 – руководитель высшего уровня;  
 PA, PB; PB – руководители по функциям А, Б, В.

Достоинства структур функционального типа таковы:

- повышение компетентности руководства вследствие привлечения квалифицированных специалистов по отдельным областям управления;
- повышение гибкости структуры, которая легко реагирует на потребности практики путем создания новых функциональных служб.

Вместе с тем функциональная форма связи нарушает единство распорядительства, снижает ответственность за работу, нарушает принцип единоначалия, так как исполнитель может получать указания от нескольких функциональных руководителей.

Например, начальник цеха, управляя производством, получает в функциональной структуре указания из различных отделов заводоуправления – технологического, производственного, планового и др. Возможны случаи противоречивых указаний и вынужденного бездействия исполнителя.

Анализируя недостатки функциональной структуры, необходимо отметить, что она может найти и находит эффективное применение в организациях, где существует достаточно четкое разграничение прав и ответственности руководителей. В этих

организациях функциональная структура дополняется на высшем уровне управления линейными связями (как это показано на рис. 4.2). К функциональному типу относятся структуры научно-исследовательских и проектных организаций.

Если сравнить достоинства и недостатки линейной и функциональной структур, то несомненно последует вывод, что эти структуры являются антиподами: достоинства одной структуры представляют собой недостатки другой, и наоборот. Не случайно линейное управление в процессе развития органически сочетается с функциональным, образуя *линейно-функциональную структуру*, свободную от недостатков, присущих отдельно линейной и функциональной структурам. В линейно-функциональной структуре у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из управленческих подразделений (отделов, бюро, групп, служб, отдельных специалистов), которые специализируются на выполнении какого-то одного вида управленческой деятельности (функции управления). Принципиальная схема линейно-функциональной структуры управления показана на рис. 4.3.

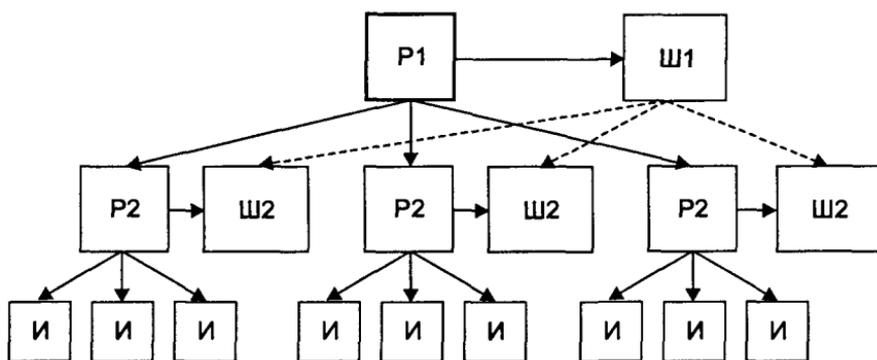


Рис. 4.3. Линейно-функциональная структура управления:

Ш1 – штаб специалистов при руководителе высшего уровня;  
 Ш2 – штабы специалистов при руководителях второго уровня  
 (пунктирными стрелками обозначены функциональные связи)

Линейно-функциональная структура имеет достоинства и линейной, и функциональной структур. Вместе с тем ей присущи и недостатки: возможно искусственное расширение аппарата уп-

равления, его отрыв от производства, бюрократизм и волокита в принятии решений из-за высокой загрузки линейного руководителя согласованием разного рода решений.

Соотношение между линейными и функциональными связями в линейно-функциональной структуре определяет меру сочетания управления, раздробленного по функциям, децентрализованного и комплексного централизованного управления, охватывающего все функции.

Линейно-функциональные структуры в настоящее время являются основным базовым типом структур. Не существует функциональных структур, не дополненных линейными связями. Также редко применение в чистом виде линейной структуры (только в управлении участком, бригадой). Руководители даже малых предприятий предпочитают иметь помощников по таким функциям управления, как бухгалтерский учет, управление технологическим процессом, планирование.

Линейно-функциональные структуры особенно эффективны при решении повторяющихся, неизменных в течение длительного времени задач. Они обеспечивают максимальную стабильность организации, создают наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности.

Однако они не всегда обладают необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивают координацию деятельности по внедрению новых программ.

Еще в начале XX в. наиболее проницательные руководители корпораций («Дженерал Моторс», «Дюпон», «Сирс») поняли, что традиционная, классическая линейно-функциональная структура более не отвечает потребностям развития бизнеса. Анализ размеров крупнейших корпораций показал, что дальнейшее использование линейно-функциональной структуры приведет к невероятному удлинению цепи команд от высшего управляющего до исполнителя. Это означает, что организация становится практически неуправляемой. Ситуацию осложняют также распространение деятельности фирм на обширные географические регионы и их диверсификация. Диверсификация означает разнообразие деятельности предприятий, ведение хозяйственных операций в совершенно различных областях. Так, предприятия, занимающиеся выпуском транспортной техники, берутся за производство мебели, посуды, радиоэлектронной аппаратуры.

Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией, изменением внешней среды и выпускаемой продукцией, предприятия-корпорации разработали и использовали *дивизиональную организационную структуру* управления, в соответствии с которой сложная линейно-функциональная структура делится на достаточно автономные, относительно самостоятельные блоки. Выделение блоков происходит по видам товаров и услуг, географическим регионам, потребителям. Схема дивизиональной структуры показана на рис. 4.4.

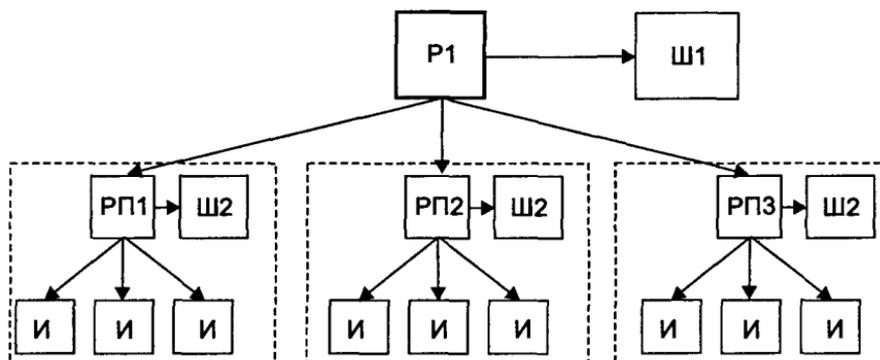


Рис. 4.4. Дивизиональная структура управления:  
 РП1, РП2, РП3 – руководители филиалов (блоков)  
 (контурные рамки обозначают обособление подразделений в структуре)

При такой структуре полномочия по руководству производством и сбытом определенного продукта передаются одному руководителю, ответственному, например, за данный тип продукции. Таким образом формируется дивизиональная продуктовая структура, которая позволяет крупной фирме использовать преимущества малого бизнеса и уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один-два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее и более гибко, чем при использовании линейно-функциональной структуры, реагировать на изменения условий конкуренции, технологии покупательского спроса. Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться

целесообразной дивизиональная структура организации по территориальному принципу, т. е. по месту расположения ее подразделений. В этом случае выпускается одинаковая продукция или услуги, а отделения формируются в разных регионах.

Например, концерн (ассоциация, объединение) может иметь отделения-филиалы в Москве, на Урале, Северном Кавказе, Северо-Западе России, в Татарстане или Башкортостане. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Примером региональной дивизиональной структуры могут служить сбытовые организации крупных предприятий и фирм, а также организации крупных банков и страховых компаний.

Некоторые организации производят большой ассортимент товаров и услуг, которые должны отвечать запросам определенных групп потребителей или рынков. Если несколько групп клиентов особенно важны для фирмы, то она может использовать дивизиональную структуру, ориентированную на потребителя, при которой отделения формируются вокруг потребителей, для удовлетворения их определенных нужд. Например, швейная фабрика может иметь филиалы по пошиву женской, детской, юношеской, молодежной, спортивной одежды.

Различные типы дивизиональной структуры имеют одни и те же преимущества и недостатки. К преимуществам относятся: быстрое реагирование на изменение конкуренции, технологии, покупательского спроса, лучшая координация работ. Недостатки включают: увеличение управленческих затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции, регионов; замедленность решения перспективных, крупных задач, особенно в области научно-технического прогресса. Эти недостатки дивизиональной структуры управления вызвали объективную необходимость поиска путей ее улучшения. Основное внимание было уделено созданию условий для более эффективного использования имеющихся специалистов в целях ускорения технического развития при одновременном сокращении затрат на содержание управленческого аппарата [76, с. 22].

Внимательный анализ и сравнение рассмотренных типов структур могут привести к одному логическому выводу: тип применяемой структуры зависит в определенной степени от размеров производства и сбыта. Малые предприятия могут с успехом

использовать или взять за основу линейную или функциональную структуру, средние и большие фирмы со стабильным производством — линейно-функциональную; крупные фирмы, концерны и объединения могут принять дивизиональную структуру как базовую.

Вместе с тем, как отмечалось ранее, дивизиональные структуры, повышая гибкость управления, имеют серьезные недостатки. Они сдерживают рост производительности труда, ограничивают возможности использования крупного высокопроизводительного оборудования [76, с. 31]. Необходимо дальнейшее совершенствование организационных структур. Как показывает анализ, основные различия рассмотренных структур состоят в большем или меньшем использовании линейных и функциональных связей.

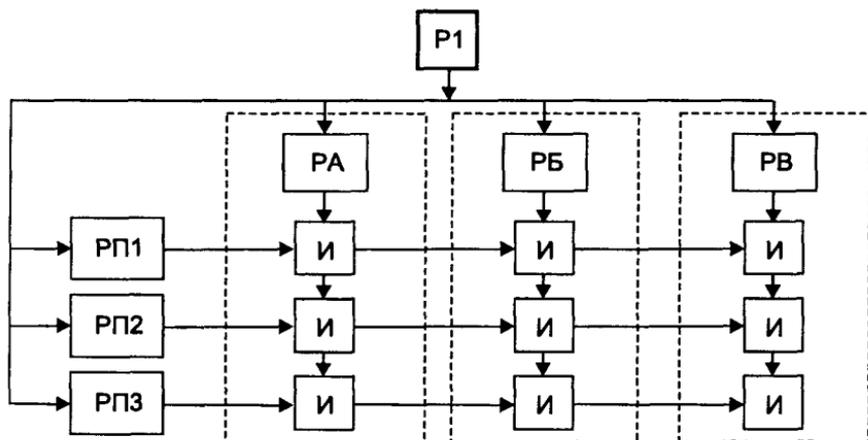
В динамичных, быстро меняющихся сложных производствах необходимы не только названные ранее связи, но и развитый координационный механизм, т.е. связи по координации. Повышение эффективности линейно-функциональной и дивизиональной структур достигается при этом за счет наделения их новыми высокодинамичными элементами целевого управления.

**К целевым структурам управления** относятся программно-целевые, проблемно-целевые, проектные и матричные структуры.

В матричной структуре организации существует двойное подчинение работников руководителю проекта, программы и функциональному руководителю того подразделения, отдела, в котором они трудятся постоянно. Полномочия руководителю проекта (программы) делегирует высшее руководство, поэтому они могут меняться в зависимости от сложности, важности и срочности проекта. Схема матричной структуры показана на рис. 4.5.

Она напоминает решетку, матрицу, отсюда и название матричная структура. Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту, за планирование проекта, составление и соблюдение графика проектирования. Основной недостаток матричной структуры — ее сложность.

Как отмечает фирма «Дженерал Электрик» в своем «Бюллетене организации и планирования», «матричная структура — это слишком сложная, трудная и порой непонятная форма организации, чтобы постоянно прибегать к ней» [76].



**Рис. 4.5.** Матричная структура управления:

РП1, РП2, РП3 – руководители проектов (работ по продукту)  
 (контурные рамки обозначают объединение исполнителей  
 в одно технологически однородное подразделение)

Кроме этого к недостатку структуры можно отнести нарушение принципа единоначалия. Достоинства матричной структуры в том, что она позволяет достичь гибкости, дает возможность перераспределять трудовые ресурсы в зависимости от потребностей каждого проекта, координировать различные виды деятельности и использование ресурсов в проекте. Это определяет эффективное использование матричной структуры во многих отраслях промышленности, банковском деле, страховании, в больницах, учебных заведениях. Поскольку все рассмотренные структуры имеют определенные достоинства и недостатки, то нельзя выбрать одну из них и назвать ее лучшей, приемлемой в любой организации. Выбор типа структуры зависит от самой организации (ее размеров, типа производства, номенклатуры выпускаемых изделий и ее устойчивости, территориального расположения) и скорости изменений во внешней среде (см. следующий раздел). Чаще всего крупная организация выбирает структуру, которая лучше всего подходит для конкретной ситуации. Так, в одном филиале фирмы может использоваться продуктовая дивизиональная структура, в другом – матричная, а в целом вся фирма может иметь региональную структуру.

Итак, не существует одной оптимальной структуры. В проектировании организаций может быть выбрана только наиболее подходящая для данной ситуации структура.

## **4.2. Контрольные вопросы**

Каковы основные характеристики организационной структуры?

Какова последовательность проектирования организационной структуры управления?

Какие элементы должны обязательно учитываться при проектировании организации?

Какие факторы определяют ситуационный характер организационной структуры?

Какая существует связь между структурой и стратегией, планами развития организации?

Какие основные типы организационных структур выделяются и чем они отличаются друг от друга?

Какова область применения различных структур, а также их достоинства и недостатки.

Как формируются краткие определения линейной, функциональной и линейно-функциональной структур?

Каковы отличия дивизиональной структуры от линейно-функциональной?

В чем основной недостаток матричной структуры?

В чем преимущества децентрализации?

Какие методы проектирования и какие методы совершенствования структуры управления вы знаете?

## **4.3. Вопросы для дискуссии**

Какие факторы обусловили необходимость разработки дивизиональных структур?

Как вы думаете, почему в основе проектирования структуры лежит специализация?

Как стратегия определяет структуру? Приведите пример.

Когда наиболее приемлема линейно-функциональная структура и почему?

Какие факторы оказывают влияние на формирование организационной структуры предприятия?

Существует ли структура, самая оптимальная для любой организации?

По приведенным структурам управления предприятиями (рис. 4.6–4.11) установите, к какому типу структур они относятся. Дайте обоснование.

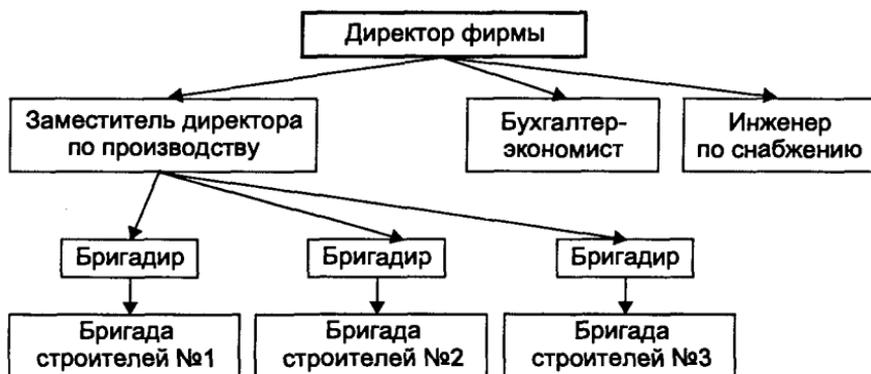


Рис. 4.6. Структура управления малой фирмой «Строитель»

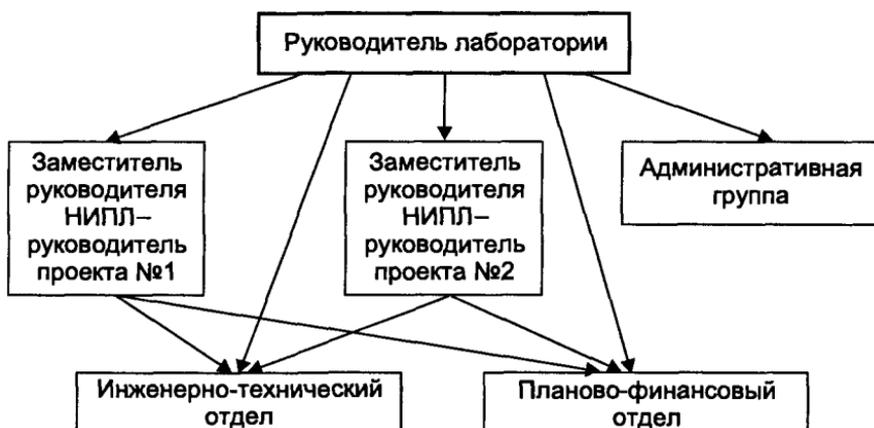


Рис. 4.7. Структура управления Научно-исследовательской проектной лабораторией НИПЛ «Квант»



Рис. 4.8 Организационная структура инструментального завода

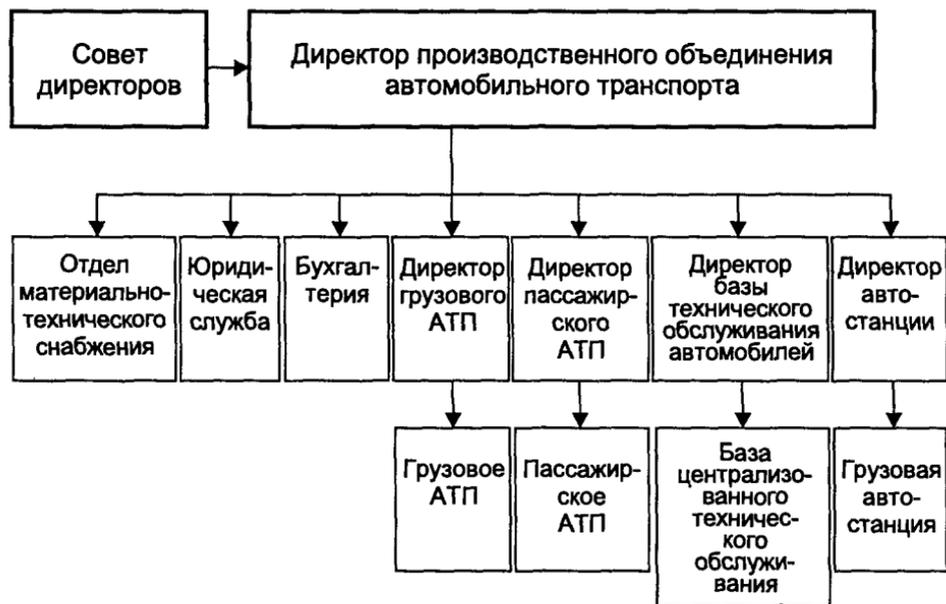


Рис. 4.9. Организационная структура производственного объединения автомобильного транспорта (АТП – автотранспортное предприятие)

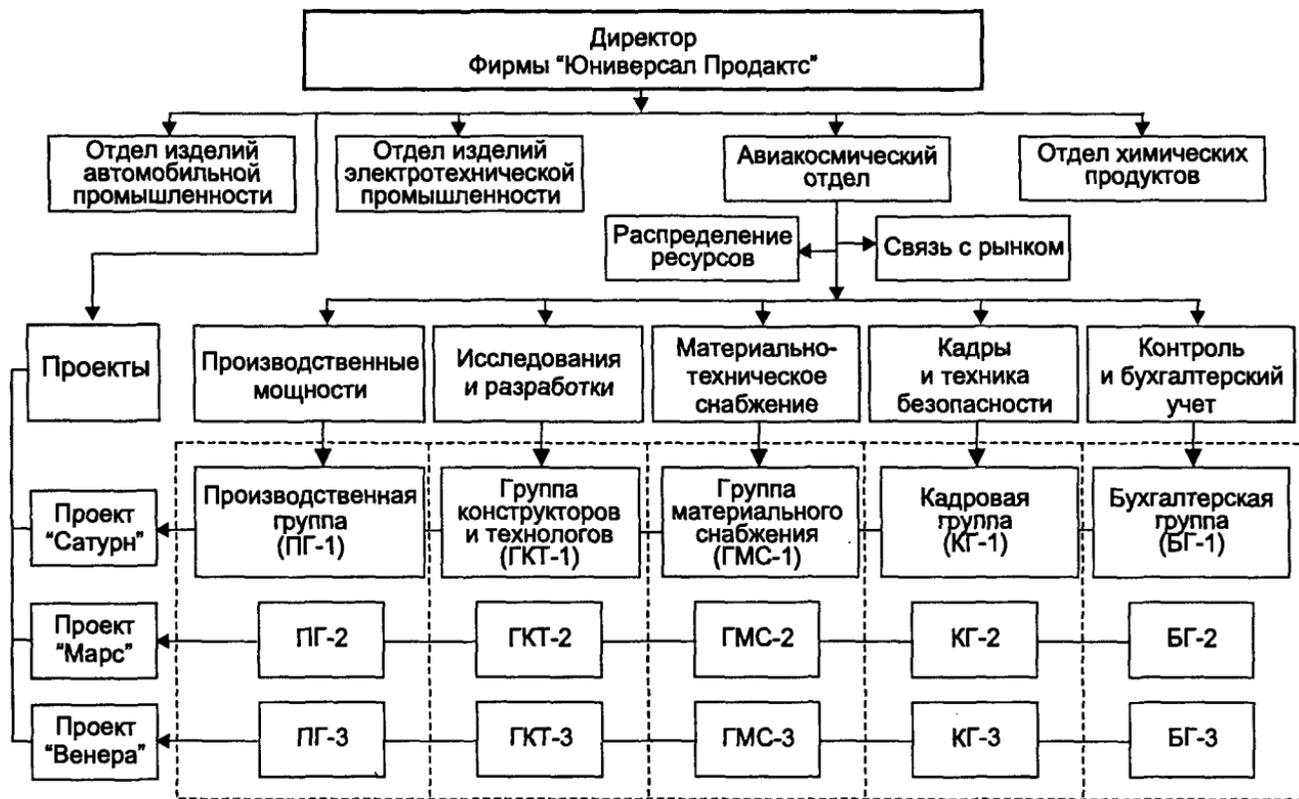


Рис. 4.10. Структура авиакосмического отделения фирмы «Юниверсал Продактс» [76]  
(контурные рамки обозначают объединение испытателей в одно технологически однородное подразделение)

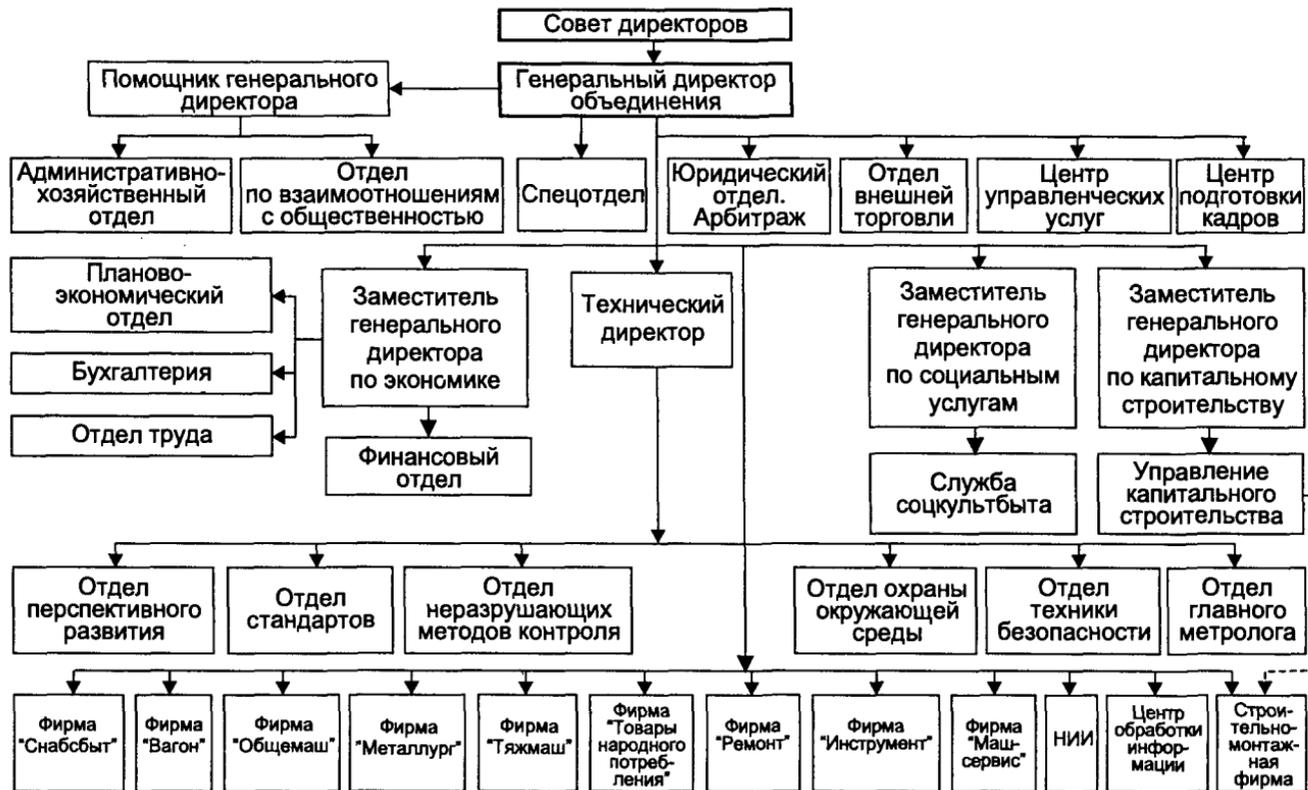


Рис. 4.11. Структура управления объединением «Дормаш»  
(пунктирная стрелка обозначает функциональное подчинение)

## 4.4. Ситуации для анализа

### *Ситуация 1. Сокращение персонала*<sup>1</sup>

На 23 тыс. человек предполагалось сократить персонал до конца 1992 г. в компании «IBM» – крупнейшем производителе компьютеров. Это связано с тем, что в последнее время компания работала неэффективно, а ее доходы упали почти до нуля. Резко возросло давление со стороны конкурентов. Сокращение персонала проводилось одновременно с проведением структурных преобразований, в результате которых компания должна была быть разбита на 13 отдельных промышленно-экономических групп с самостоятельным управлением.

В этом случае «IBM» стала бы похожей на широко распространенные в Японии семейства компаний, работающие на выполнение общей задачи, но сохраняющие свою автономию, индивидуальный деловой подход и способные проявлять собственную инициативу при решении конкретных вопросов.

### *Ситуация 2. Сокращение ступеней управления*<sup>2</sup>

Структура управления крупнейших автомобильных фирм «Тойота», «Форд Мотор», «Дженерал Моторс» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число уровней управления звеньев между председателем совета директоров компании и рабочим заводского цеха составило: в «Тойоте» – 7, у «Форд Мотор» – 17, у «Дженерал Моторс» – 22. Всем известны отрицательные последствия многозвенности структур управления в компаниях: чем больше уровней управления, тем больше людей, отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших уровней над низовыми; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации.

Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить из-

<sup>1</sup> См.: Новости менеджмента. – 1997. – № 37. – С. 13; The Wall Street Journal Europe. – 1992. – 29 июля.

<sup>2</sup> См.: Management Review. – 1992. – Июнь; Новости менеджмента. – 1999. – № 37. – С. 13.

держки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

### ***Ситуация 3. «Двухэтажный» бизнес<sup>1</sup>***

Выплавка металла и сборка видеомagneтофонов, изготовление колбас и пошив одежды, внутригородские автобусные перевозки и сельскохозяйственное производство — таков спектр деятельности акционерной компании «Тулачермет». Возникшая на базе Новотульского металлургического завода, основного поставщика товарного чугуна для машиностроения в средней полосе России, компания стремительно расширяет круг своих интересов.

«Мы создаем «двухэтажную» экономику, — подчеркивает генеральный директор компании Анатолий Пухов. — К основному металлургическому ядру примыкают мелкие фирмы. Малые предприятия, товарищества с ограниченной ответственностью, кооперативы пользуются нашими ресурсами. Это позволяет компании ускорять оборот капитала и, что немаловажно сегодня, решать многие социально-бытовые вопросы коллектива».

### ***Вопросы для обсуждения ситуаций***

Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?

Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?

Много или мало иметь пять уровней управления между исполнителем и директором?

Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

### ***Ситуация 4. Акционерное общество «Самаравтормет»<sup>2</sup>***

АО «Самаравтормет» создано в 1991 г. путем преобразования государственного предприятия «Вторчермет» в АО открытого ти-

<sup>1</sup> См.: Новости менеджмента. — 1992. — № 24. — С. 15.

<sup>2</sup> См.: Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 2. Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом/Науч. редакторы А. М. Зобов, Б. Н. Киселев. — М.: Изд-во ГУУ, 1998. — С. 69–74.

па с выпуском акций на стоимость всего имущества. В АО «Самаравтормет» насчитывается 300 акционеров. Акции распределены следующим образом:

- фонд имущества – 15%;
- трудовой коллектив – 78%;
- прочие частные и юридические лица – 7%.

В составе предприятия девять цехов и участков по переработке лома, расположенных в Самаре, Тольятти, Сызрани, Похвистнево, Серноводске, Безенчуке, Чапаевске и т. д. Все цехи и участки имеют подъездные железнодорожные и автодорожные пути. Стоимость основных фондов (по последней переоценке) составляет 30 млрд руб. Оборудование насчитывает 468 единиц, в том числе 66 – подъемно-транспортных.

Поскольку предприятие имеет широкую сеть цехов, разбросанных в разных частях Самарской области, то в наличии должно быть необходимое количество транспортных средств, чтобы обеспечить бесперебойную работу предприятия. Поэтому транспортные расходы составляют 10% общей суммы затрат. Основная продукция предприятия – переработанный лом черных и цветных металлов, являющийся сырьем для металлургических предприятий. Переработка производится путем прессования и резки гидравлическими ножницами рассортированного лома. Некоторые показатели работы предприятия приведены в табл. 4.1.

На продукцию АО «Самаравтормет» существует постоянный спрос, однако предложение ограничено. Уже в середине года АО было вынуждено отказываться в поставках новым клиентам, так как поставки распланированы на полгода вперед. При этом производственные мощности загружены недостаточно. Завод вынужден отказываться от выгодных предложений, что связано с низким объемом заготовок.

В процессе заготовки предприятие сталкивается с рядом трудностей:

- нет территориального заказа;
- многие промышленные предприятия, являющиеся ломодатчиками, не работали или работали не в полную силу;
- многие предприятия перешли на прямые поставки.

К мероприятиям, проводимым АО, по выходу из сложившегося положения относятся:

- завоз лома своим транспортом;
- применение бартера во взаиморасчетах.

**Некоторые показатели производственной деятельности  
АО «Самаравтормет» за ряд лет**

Показатель	1995 г.		1995 г. в % к 1994 г.	1996 г.		Первое полугодие 1996 г. в % к первому полугодию 1995 г.
	выпол- нено	в % к плану		выпол- нено	в % к плану	
Заготовка, т	141591	150,8	94,4	52897	204,8	72,9
Переработка, т	123968	82,6	89,6	60455	88,9	101,3
Балансовая при- быль, тыс. руб.	4179627	81,1	—	1721695	74,6	
Численность про- мышленно-произ- водственного пер- сонала, человек	382	95,5	95,5	391	99	103,4
Число ломосдат- чиков, единиц	2075	2075	100	2000	—	96,4

**Сбыт продукции.** Он осуществляется соответствующими потребителями.

Основные потребители:

*лома черных металлов* — Магнитогорский металлургический комбинат, Челябинский металлургический комбинат, Ашинский металлургический завод (Россия), Молдавский металлургический завод (СНГ);

*алюминиевого лома* — Подольский металлургический завод;

*медесодержащего лома* — Кировоградский медеплавильный завод.

Рынки сбыта: региональный — 5%; национальный — 80%; СНГ — 15%.

Зарубежные поставки: Греция, Турция.

Форма оплаты: бартер — 80%; деньгами — 20%.

**Конкуренция.** У АО «Самаравтормет» насчитывается 24 конкурента по области, которые специализируются в основном на сборе цветного лома. Это небольшие фирмы, принимающие лом у юридических лиц и населения даже в незначительных количест-

вах. Конкуренты практически совсем не изучены. Основное отличие АО «Самаравтормет» по отношению к конкурирующим фирмам — стандартизированность лома, крупные партии.

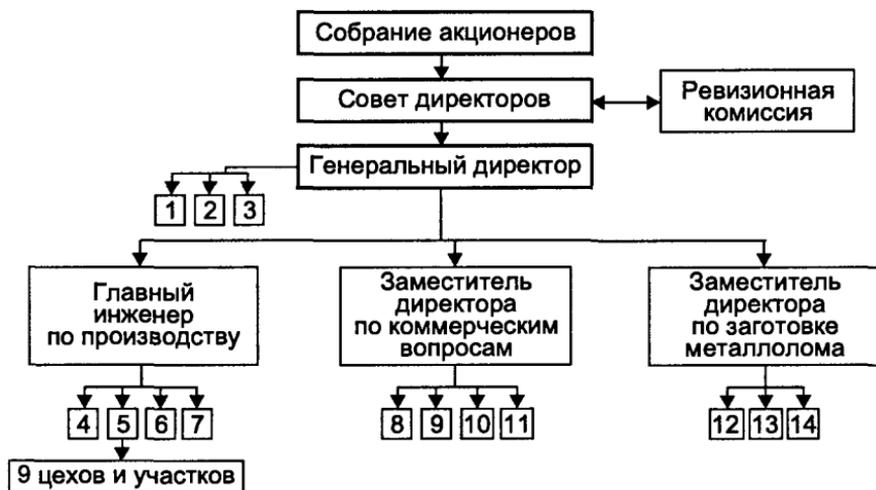


Рис. 4.12. Организационная структура АО «Самаравтормет»:

- 1 — планово-экономический отдел; 2 — отдел кадров;  
 3 — отдел гражданской обороны; 4 — отдел техники безопасности;  
 5 — производственный отдел; 6 — отдел главного механика;  
 7 — отдел главного энергетика; 8 — хозяйственное управление;  
 9 — бухгалтерия; 10 — отдел материально-технического снабжения;  
 11 — отдел капитального строительства; 12 — производственно-заготовительный отдел; 13 — транспортный цех; 14 — юридический отдел

**Персонал.** Численность работников на первое полугодие 1996 г. составляла 391 человек. Практически нет текучести кадров. Средний возрастной состав работников предприятия — 52 года. Прием на работу новых сотрудников отсутствует, так как у АО и так избыточная численность работников. На предприятии не существовало контрактной системы, однако планировалось ввести к концу 1996 г. контрактную систему среди работников, не являющихся акционерами предприятия. Оплата труда ведущих специалистов была свыше 1 млн руб. Средняя заработная плата по заводу была 1,15 млн. руб. Дополнительное денежное стимулирование, кроме оклада, не применяется. Заработная плата

выплачивается 2 раза в месяц (без задержек). Однако в целом работники не вполне удовлетворены зарплатой и подрабатывают на стороне. Предприятие, к сожалению, не может ввести дополнительное материальное стимулирование, так как завод работает не на полную мощность и план выполняется не полностью.

Дивиденды по акциям выплачиваются на предприятии ежегодно. Социальное стимулирование соответствует установленному государством минимуму.

Организационная структура АО «Самаравтормет» представлена на рис. 4.12.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Каковы основные проблемы, стоящие перед АО «Самаравтормет»?

Являются ли они следствием воздействия только внешних факторов?

Каково ваше решение имеющихся проблем в АО «Самаравтормет» путем совершенствования существующей структуры управления. При этом рассмотрите два варианта:

- сохранение существующего типа структуры;
- изменение типа структуры.

### ***Ситуация 5. Совершенствование структуры малого предприятия***

Малое предприятие «Строитель» выделилось из крупного строительного треста в период приватизации. Его возглавил один из начальников строительного-монтажного управления (СМУ), известный своей деловой хваткой, ответственностью, жесткостью в управлении подчиненными, хорошо знающий строительное дело и своих поставщиков стройматериалов. Фирма развивалась достаточно быстро и заняла большую долю рынка индивидуального жилищного строительства (ИЖС), получив устойчивый имидж быстро и качественно работающей фирмы, сдающей объекты с «нулевого цикла – под ключ». В последние годы условия работы изменились. Появились многочисленные конкуренты.

Многие клиенты, имеющие средства, отказываются от услуг предприятия «Строитель», особенно при проведении столярных работ и при отделке, предпочитая стиль «евро», который требует более высокой квалификации исполнителей, иного подхода к дизайну, подбору материалов.

Фирма может вести относительно недорогое и качественное строительство для менее обеспеченных слоев населения, но они потеряли свою платежеспособность, нуждаются в кредитах под низкий процент, чтобы закончить строительство, даже если и имеют средства для его начала и «возведения стен».

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Какой должна быть стратегия (пути достижения цели) предприятия, если основной его целью на ближайшие два года является восстановление потерянного рынка ИЖС в городе, его расширение?

Каким будет комплекс новых управленческих задач в соответствии с принятой стратегией?

Проанализируйте структуру предприятия, приведенную на рис. 4.6. Какой это тип структуры? Соответствует ли он новой стратегии предприятия? Какой тип структуры более рационален с учетом сформулированной вами стратегии?

Какие блоки управленческой структуры должны существовать, чтобы реализовать необходимые старые и новые (сформулированные вами в ответе на второй вопрос) управленческие задачи?

Каковы пути совершенствования имеющейся структуры? (Другие преобразования, не касающиеся структуры, выделите в качестве задач конкретного подразделения в структуре).

Заполните аналитическую таблицу (форма приведена далее). Какой будет предлагаемая вами структура?

**Аналитическая таблица**

Перечень подразделений		Функции подразделений		Примечание
управленческих	производственных	старые	новые	
<i>Действующая структура</i>				
Директор		Руководство предприятием, договоры с клиентами и поставщиками, контроль за ходом работ		

Перечень подразделений		Функции подразделений		Примечание
управленческих	производственных	старые	новые	
Бухгалтер-экономист		Работа с банком, бухгалтерский учет, планирование, анализ		
Инженер по снабжению		Контроль и организация своевременных поставок стройматериалов		
Бригадир бригады № 1		Организация, контроль, мотивация работы бригады № 1		
	Бригада № 1	Выполняет нулевой цикл, возведение стен из кирпича и кровельные работы		
Бригадир бригады № 2		Организация, контроль, мотивация работы бригады № 2		
	Бригада № 2	Выполняет столлярные и сантехнические работы		
Бригадир бригады № 3		Организация, контроль, мотивация работы бригады № 3		
	Бригада № 3	Выполняет электрические и отделочные работы		
<i>Предлагаемая структура</i>				

## *Ситуация 6. Муниципальная страховая компания*

Муниципальная страховая компания (МСК) – это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования:

- пенсии;
- несчастные случаи в транспорте;
- медицинские расходы.

Уже год назад на МСК начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;
- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;
- расходы МСК слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены (докладывают) четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

- по управлению человеческими ресурсами;
- по жилью и транспорту;
- по юридическим проблемам;
- бухгалтерию.

Кроме центрального отдела существуют:

отдел компьютерного сервиса и обработки информации;  
отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему.

Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек);
- нововведение услуг (два человека);
- продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);

- управление пенсиями (шесть человек);
- управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (восемь человек);
- управление страхованием на случай медицинских расходов (восемь человек);
- производство всех официальных документов (шесть человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой.

Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Какова организационная структура МСК до и после ее совершенствования? Нарисуйте ее.

Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованны?

# Функции управления

### 5.1. Основные выводы и теоретические положения

1. Функция управления – это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и выполняемый специальными приемами и способами.

2. Основными функциями управления в общем виде целесообразно считать: планирование, организацию, мотивацию, контроль.

3. Конкретные функции управления следующие: функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

4. Планирование – один из важнейших процессов принятия управленческих решений на предприятии. Оно состоит из отдельных этапов и процедур их реализации, которые находятся в определенной логической взаимосвязи и осуществляются в постоянно повторяющейся последовательности, образуя на предприятии специфический плановый цикл.

5. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, предприятию необходимо заниматься стратегическим планированием. Процесс стратегического планирования включает: определение миссии организации; установление целей; анализ внутренней и внешней среды; выбор стратегии на основе анализа стратегических вариантов, планирование реализации стратегии и ее оценку.

6. Функция организации направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных целей. К главным задачам организации относятся: формирование структуры организации, исходя из размера предприятия, его целей, технологии,

персонала и других переменных; установление режимов работы подразделений предприятия, отношений между ними; обеспечение деятельности предприятия необходимыми ресурсами. Организация как функция управления должна обеспечивать соответствие существующей системы управления новым целям, установленным в плановых заданиях.

7. Средством для достижения нормальных взаимоотношений между уровнями управления является делегирование полномочий, заключающееся в передаче задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение. Ответственность при делегировании полномочий не снимается с руководителя, хотя и распространяется на подчиненного. На практике эффективное выполнение делегированных полномочий может быть затруднено вследствие многих причин. Для преодоления препятствий необходимо их выявить и предпринять меры по их ликвидации: создать систему стимулирования, контроля, обучения, информирования; обеспечить ее соответствующими ресурсами и т.п.

8. Чтобы предприятие работало эффективно, нужно заинтересовать в этом его сотрудников. Руководитель должен овладеть современными теориями мотивации с учетом человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию. Современные теории мотивации можно разделить на две группы: содержательные (теории американских управленцев-психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида МакКлелланда и др.) и процессуальные (теория ожидания Виктора Врума, теория справедливости и модель Портера-Лоулера) теории мотивации.

9. Не менее важное значение имеет функция контроля. Контроль — это постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем и изменений внешней среды. Главный смысл контроля заключается в создании гарантий выполнения планов и в повышении эффективности управления. Инструментами выполнения контроля являются: наблюдение; проверка всех сторон деятельности; учет; анализ. Процедура контроля состоит из выработки стандартов, сопоставления с ними реальных результатов и принятия необходимых корректирующих действий. Чтобы контроль был эффективным, его надо периодически оценивать. Предназначение контроля — предупреждение возможных отклонений, а не их ликвидация.

10. Функция контроля не представляет собой конечное действие управления организацией. На практике такого конечного действия не существует, так как каждая управленческая функция движима другой. Пользуясь результатами контроля, предприятие составляет новые планы, принимает решения в области организации и мотивации труда. Таким образом, управление — непрерывный циклический процесс.

В определении функций широко распространен подход, направленный на выделение общих и конкретных, или специальных, функций. Первые рассматриваются как функции, обязательные к исполнению в любой организационной системе; вторые — как функции, отражающие специфику того или иного объекта управления.

**Общие функции управления.** Состав общих функций управления не зависит от объекта управления, эти функции выполняются по отношению ко всем объектам управления.

Разные авторы предлагают свои перечни общих функций управления. Тем не менее, можно упорядочить существующие различия в их классификациях.

Специалистами прежде всего выделяются или не выделяются:

- координация как самостоятельная функция управления;
- связующие процессы (процесс принятия решений и коммуникаций) или они выступают как процессы выполнения функций управления;
- руководство (лидерство) как самостоятельная деятельность.

Русскими управленцами Н. И. Кабушкиным, З. П. Румянцевой, А. Г. Поршневым, Н. А. Соломатиным и др. [50, 79, 126] выделяются пять функций управления: планирование, организывание, координация, контроль и мотивация.

Интересный, но не совсем оправданный подход к выделению функций управления предложен американскими учеными Г. Кунцом и О' Доннелом С. [89]. Они рассматривают функции управления как функции управляющего, хотя во многом содержание функций совпадает с ранее рассматриваемыми классификациями. Однако необходимо отметить, что функции управления как таковые отличаются от функций управляющего. Представление о функциях управления как функциях управляющего — один из самых ранних подходов к их классификации. Г. Кунц и О'Доннел С. выделили такие функции: планирование, организацию, работу с кадрами, руководство и лидерство, контроль.

Можно отметить следующие особенности общих функций управления:

- всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческих действий. В связи с этим нельзя подчеркивать большую или меньшую важность тех или иных функций управления, так как в разных ситуациях различные функции управления могут приобретать доминирующий характер;

- не зависят от объекта управления, так как:

во-первых, они применимы к любым социально-экономическим процессам или системам, поэтому правомерно говорить о контроле эксперимента, регулировании уличного движения, учете денежного обращения и т.д.;

во-вторых, применимы и к самим функциям управления как специализированным видам деятельности. Так, имеют смысл понятия «организация контроля производственной деятельности», «планирование учета товарных запасов» и др. В этом случае первое понятие характеризует целеполагание, системообразование; второе – содержание деятельности. Организация контроля предполагает прежде всего, что контроль должен иметь определенные организационные формы и структуры;

в-третьих, применимы и к системе управления. Например, функция организации предполагает установление вполне определенных организационных форм управления и как процесса, и как системы, включая разработку структурных элементов с закрепленными правами и ответственностью органов управления, исследование и обеспечение свойств целостности, органичности, связности и т. д.;

- между ними нет жестких, однозначных границ. Один и тот же вид управленческой деятельности может обнаруживать признаки двух или нескольких функций управления, их тесное взаимопереплетение. Вместе с тем во многих практических случаях понимание функций управления как некоторых «технологических переделов» управленческой деятельности чрезвычайно важно, поскольку владение каждой из функций требует формирования достаточно определенных профессиональных качеств руководителя. Так, профессиональное владение функцией контроля требует несколько иных качеств от руководителя, чем организаторская деятельность;

- имеют различный удельный вес (определяется экспертным путем) в структуре деятельности руководителей различных уровней.

С учетом перечисленных особенностей можно выделить, как наиболее обоснованную, классификацию, данную М. Х. Месконом вместе с другими американскими специалистами [76]. Ими принят подход, базирующийся на объединении существенных видов деятельности в небольшое число категорий, которые сейчас общепринято считать применимыми ко всем организациям. Они полагают, что процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Ученые также считают, что эти первичные функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений, а руководство (лидерство) они рассматривают как самостоятельную деятельность. Четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общие характеристики: они требуют принятия решений и для всех необходима коммуникация. Из-за этого, а также вследствие того, что две характеристики связывают четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений называют «связующие процессы».

**Планирование** – непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов.

В зависимости от целей различают стратегическое и тактическое планирование.

**Стратегическое планирование** предполагает определение миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формирование системы целей деятельности и стратегий поведения. Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на период более пяти лет.

**Тактическое планирование** представляет собой поиск и согласование наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации. В процессе тактического планирования разрабатываются процедуры – конкретные меры, шаги, действия по реализации стратегии в конкретной ситуации.

Стратегия – это не индикатор времени, а направление развития. Стратегия включает совокупность глобальных идей развития фирмы, а не только сосредоточена на конкретном периоде.

Планирование стратегии устанавливает общие направления развития организации и состоит из нескольких этапов (рис. 5.1).

На первом этапе организация должна сформулировать свою миссию, в зависимости от которой определяется статус организации, декларируются принципы ее функционирования, заявления, действительные намерения ее руководителей. Это наиболее общая цель предприятия, выражающая причину ее существования. Она показывает, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.



Рис. 5.1. Этапы процесса стратегического планирования

На втором этапе стратегического планирования необходимо установить в рамках миссии цели организации. Они выражают отдельные конкретные направления деятельности организации; лежат в основе принятия любого делового решения; служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

На третьем этапе при анализе внешней среды прежде всего обращают внимание на изменения, которые могут повлиять на стратегию деятельности организации, а также на факторы, которые, с одной стороны, могут породить серьезную опасность для деятельности организации; с другой – открывать дополнительные возможности для нее. Обычно рассматриваются экономические, технологические, конкурентные, рыночные, социальные, политические, международные факторы.

Четвертый этап – оценка сильных и слабых сторон организации – анализ внутренней среды – позволяет оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться своими возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Анализ основан на управленческом обследовании следующих функциональных зон:

- маркетинга;
- финансов;
- производства;
- персонала;
- организационной культуры и имиджа организации.

Для анализа внешней и внутренней среды наиболее часто пользуются такими методами, как SWOT-анализ и составление профиля среды.

Затем на пятом этапе фирма с помощью методов стратегического анализа формулирует различные варианты стратегии, выявляет относительное положение каждого направления деятельности.

В зависимости от миссии и целей фирмы, перспектив развития, внутренней культуры, факторов среды, приемлемого уровня риска выбирается лучшая стратегия — шестой этап.

При реализации стратегии — седьмой этап — необходимо определить, какие конкретные мероприятия потребуются, какие средства для этого нужны, а также оценить возможность и целесообразность практического применения данной стратегии.

На восьмом этапе при оценке стратегического плана следует определить:

- совместима ли стратегия с возможностями организации;
- допустима ли предполагаемая степень риска;
- обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии;
- учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности;
- лучший ли это способ применения ресурсов фирмы.

**Организация** как функция управления нацелена на то, чтобы претворить намеченные планы в жизнь. Организация непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, следовательно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих. Организация — это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения общих целей.

Можно выделить три этапа выполнения функции организации:

- построение организационной структуры: выделение подразделений, определение их состава, задач и функций;
- предусмотрение взаимоотношений в организации (как горизонтальных, так и вертикальных). На этом этапе должны быть

четко определены права, обязанности и ответственность структурных подразделений и отдельных лиц;

- обеспечение этих взаимоотношений — распорядительство, т.е. доведение до подчиненных распорядительных актов.

Важнейшей составляющей функции организации выступает делегирование полномочий. Процесс делегирования полномочий включает следующие этапы:

- поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;

- предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;

- формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

К числу основных принципов рационального делегирования в менеджменте относятся:

- единоначалие — сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником;

- соответствие — состав задач должен соответствовать характеру полномочий сотрудника;

- координация — состав полномочий должен динамично корректироваться в соответствии с новыми заданиями сотрудника;

- достаточность — масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника;

- мотивированность — расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты, влияния или лидерства.

На практике часто эффективное делегирование затруднено. Причиной могут быть как руководители, так и подчиненные (табл. 5.1). Для преодоления препятствий необходимо их выявить и предпринять меры по существу причины: создать систему стимулирования, контроля, обучения, информирования, обеспечить необходимыми ресурсами и т.п.

**Мотивация** — процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.

Основываясь на существующих теориях мотивации, можно вывести некоторые ее принципы, чтобы руководствоваться ими в процессе управления.

1. **Установление четких целей и задач.** Первым условием эффективной мотивации является знание работниками своих целей и целей организации. Какими бы эффективными ни были формы мотивации, они не принесут ожидаемых результатов, если чело-

Препятствия к эффективному делегированию полномочий

Препятствие со стороны руководителя	Препятствие со стороны подчиненного
Отсутствие доверия к подчиненным Боязнь потери власти Отсутствие способности руководить, видеть перспективу, обучать Боязнь риска Отсутствие системы контроля за работой подчиненного Уверенность, что руководитель сам выполнит работу лучше	Боязнь ответственности, неуверенность в себе Боязнь риска Боязнь критики, нареканий Перегрузка подчиненного Отсутствие стимулов Отсутствие необходимых ресурсов для выполнения работы (в том числе и незнание работы – отсутствие необходимых информационных ресурсов)

век не знает, чего он должен достичь и какие задачи выполнить. Поэтому необходимо устанавливать своим сотрудникам конкретные, ясные и реальные (выполнимые) цели и задания. Работник должен четко представлять и понимать, чего от него ждут. Желательно, чтобы подчиненные сами участвовали в постановке целей и задач, тогда они лучше будут понимать необходимость выполняемой работы.

2. *Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки.* Работники должны знать, какое вознаграждение они получают при определенных результатах работы. Следует принимать во внимание теорию ожиданий.

3. *Гласность. Наличие обратной связи.* Оглашение результатов работы само по себе служит мотивирующим фактором. Сообщение о результатах работы каждого сотрудника может стимулировать трудовую деятельность, создавая настрой состязательности.

Сообщение же о результатах работы коллектива (при условии здорового климата в коллективе) создает у работников чувства причастности и ответственности. Информирование о вознаграждениях по результатам работы и объяснение объективной разницы в их размерах помогают избежать чувства обиды и несправедливости у некоторых работников.

4. *Создание условий, благоприятных для эффективной работы.* Нужно постараться создать здоровый климат в коллективе, условия привлекательности, интересности труда, эстетичности трудо-

вого места. Нельзя забывать и о том, что производительность труда не всегда зависит только от работника; применяемые технологии и организация производства часто бывают решающими факторами.

*5. Единство моральных и материальных методов стимулирования.* В настоящее время большое внимание уделяется материальному стимулированию, и это не случайно, ведь деньги и материальные блага обеспечивают существование людей. Однако не стоит недооценивать роль морального стимулирования. Часто признание заслуг работника, доверие ответственного задания или даже простая похвала могут принести большие результаты, чем премии. Поэтому важно сочетать моральное и материальное стимулирование, дополнять одно другим.

*6. Учет личных качеств работников.* Характер восприятия, способности, системы ценностей и другие характеристики конкретного человека определяют факторы мотивации, которые могут оказывать на него наибольшее воздействие.

*7. Использование преимущественно положительных стимулов.* Преобладание штрафов, нареканий со стороны начальства и другие стимулы отрицательного воздействия могут привести к напряженной обстановке в коллективе, боязни сотрудников брать на себя ответственность за какие-либо решения либо действия, скрытию информации, а иногда и потере ценных работников.

**Контроль** — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он состоит из установления норм, измерения результатов и проведения необходимых корректирующих мер. По времени осуществления выделяют: предварительный, текущий, заключительный контроль.

*Предварительный контроль* осуществляется до фактического начала работы. Это входной контроль всех видов ресурсов, его цель — обеспечение требуемых условий для бесперебойной и качественной работы организации.

*Текущий контроль* выполняется на стадии хозяйственного процесса. Его цель — совершенствование деятельности, координация ее для достижения целей организации. Задача такого контроля — своевременно выявить и по возможности устранить отклонения, возникающие в ходе работы, от заданных параметров.

*Заключительный контроль* производится после выполнения работы. Это контроль итогов, его цели: формирование мотивационных вознаграждений; корректировка поведения руководителя,

принимаемых решений; формирование планов на будущее на основе анализа результатов.

В процедуре контроля выделяют следующие этапы:

1. Выработка стандартов.
2. Сопоставление с ними реальных результатов.
3. Принятие необходимых корректирующих действий.

Для того чтобы система контроля была эффективной, ее необходимо периодически оценивать. Критериями такой оценки могут быть:

- выполнение задач контроля – контроль должен определять совпадения или отклонения в системе управления организацией; способствовать своевременному устранению отклонений, выработке эффективных решений. Для оценки системы контроля по этому критерию необходимо дать ответ на следующие вопросы: Спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не тривиальные измерения? Представляет ли система контроля менеджерам информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках?

- экономичность контроля – нужно оценить расходы, связанные с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; затраты на персонал и технику контроля;

- эффект влияния на людей – необходимо выяснить, вызывает ли у работников применяемая система контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции.

**Конкретные функции управления.** Они связаны со спецификой объекта управления. Выделение конкретных функций управления необходимо для организации управления, формирования штатов и организационной структуры.

Конкретные функции возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления, поэтому перечень таких функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций.

В качестве объектов управления могут выступать ресурсы, процессы и результаты (рис. 5.2).

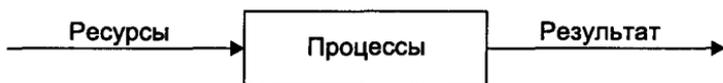


Рис.5.2. Объекты конкретных функций управления

Эта классификация представляет организацию как совокупность входов, выходов и процессов преобразования ресурсов на входе в результаты на выходе. Однако систему можно рассмотреть и с других позиций, детализируя внутреннюю среду организации по составляющим (цели, задачи, структура, технология, персонал и др.).

Можно рассмотреть наложение общих функций управления на функциональные области менеджмента: стратегическое управление, маркетинг, инновационный менеджмент, управление персоналом, финансовый менеджмент, управление производством, которые выделились в процессе разделения труда в управлении в качестве самостоятельных участков работ. Это тоже даст представление о совокупности конкретных функций управления.

Применительно к первой классификации конкретных функций управления можно выделить функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

**Функции управления ресурсами.** Организации в процессе своей деятельности используют материальные, трудовые, финансовые, информационные, технологические и другие ресурсы. Соответственно выделяют конкретные функции:

- управление запасами;
- управление финансами;
- управление персоналом и т.д.

**Функции управления процессами.** В любой организации протекает множество процессов, начиная от общего процесса управления и до более конкретных процессов: реализации общих функций управления, коммуникаций, принятия решений, производственного процесса. Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции. В соответствии с этим выделяются конкретные функции:

- управление материально-техническим снабжением;
- управление основным производством;
- управление вспомогательным производством;
- управление обслуживающим производством;
- управление сбытом;
- управление маркетингом;
- совершенствование управления и т.д.

**Функции управления результатами.** К результатам (выходам системы) относят: прибыль, рентабельность, объемы производ-

ства и реализации, затраты, качество продукции и т.д. Соответственно выделяют конкретные функции:

- управление качеством;
- управление производительностью;
- управление затратами и т.д.

## **5.2. Контрольные вопросы**

Какую роль играет выделение на предприятии управленческих функций?

Что такое функция управления?

Каковы общие функции управления?

Каковы конкретные функции управления?

Что такое планирование? Для чего оно необходимо?

Какие виды планирования вы знаете?

Из каких этапов состоит функция планирования?

Каких принципов нужно придерживаться, осуществляя планирование?

Что такое стратегическое планирование?

Чем стратегическое планирование отличается от долгосрочного?

Из каких этапов состоит стратегическое планирование?

Что такое миссия организации? Какие элементы она может включать?

Какие цели может ставить перед собой организация?

Какие факторы оценивают при анализе внешней среды и при анализе внутренней среды?

Какими методами анализа при этом пользуются?

Какие основные стратегии действий предприятия вы знаете?

Из каких процедур состоит тактическое планирование?

В чем заключается управление по целям?

Как следует оценивать стратегический план?

В чем заключается функция организации?

Что такое делегирование полномочий? Для чего оно необходимо?

Какие виды полномочий вы знаете?

Какие причины могут препятствовать эффективному делегированию полномочий?

Что такое мотивация?

Какие теории мотивации вы знаете?

Что представляет собой пирамида потребностей А. Маслоу?

Что относится к факторам здоровой окружающей среды, а что – к факторам мотивации в теории Ф. Герцберга?

На чем основана теория ожиданий В. Врума?

Какова основная мысль теории справедливости?

Какая теория соединяет теорию ожиданий и теорию справедливости?

Какие выводы для управления можно сделать, основываясь на существующих теориях мотивации?

Что такое контроль?

Какие виды контроля вы знаете?

Из каких этапов состоит процедура контроля?

Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?

### **5.3. Вопросы для дискуссии**

Правильно ли выделять целеполагание в качестве самостоятельной функции или оно представляет собой составную часть планирования?

Является ли функцией управления руководство (лидерство)? Почему?

Какая из функций менеджмента, по вашему мнению, важнее? Поясните свой ответ.

### **5.4. Ситуации для анализа**

#### ***Ситуация 1. Компания «Starwood Hotels & Resorts Inc.»<sup>1</sup>***

Взаимосвязь общих функций управления можно проследить на следующем примере. Компания «Starwood Hotels & Resorts Inc.», которой принадлежат более 700 отелей в 76 странах мира, первой в гостиничном бизнесе начала внедрение программы «Шесть Сигма». Эта международная программа, впервые осуществленная компанией «Моторола», уже помогла многим фирмам поднять уровень обслуживания клиентов и увеличить прибыль. Суть ее в оптимизации рабочего процесса и использовании каждой минуты на благо компании. В компании

---

<sup>1</sup> См.: Боевые искусства в «Шератоне» // Карьера. – 2001. – № 7. – С. 8.

«Starwood Hotels & Resorts Inc.» рассчитывают, что итогом выполнения программы станет супервысокий уровень обслуживания клиента, начиная с бронирования и размещения в номере. Например, регистрация вновь прибывшего занимает 5 мин. Специалисты программы «Шесть Сигма», проанализировав каждый шаг персонала, посоветуют, как сократить это время до идеальных 3,5 мин.

Перестройку и ускорение доверят 450 асам, которых будут искать как внутри компании, так и на стороне. «Специалисты «Шесть Сигма» — именно так называют тех, кто участвует в программе — в зависимости от квалификации получают звания «черный пояс» и «мастер черный пояс» (для самых «продвинутых»). Каратистские термины, как объясняют в компании, в этом случае свидетельствуют о высоком профессионализме бойца гостиничного фронта и стремлении к постоянному совершенствованию. Боевое искусство гостиничных менеджеров будет направлено против отдельных недостатков в работе отелей, и от деятельности каждого из них компания рассчитывает на рост прибыли, превышающий 200 тыс. долл. в год.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Какую цель поставила перед собой компания «Starwood Hotels & Resorts Inc.»?

Какие задачи для этого нужно решить?

В каких формах проявились общие функции управления в данном примере?

### ***Ситуация 2. Разработка стратегического плана Череповецкого комбината — АО «Северсталь»***

«Мы переживаем сейчас самый ответственный момент в управлении предприятием!» — руководитель АО «Северсталь» Иван Петров был настроен решительно. Присутствующие на совещании в конце января 1996 г. руководители основных видов деятельности предприятия были с ним согласны и готовы к обсуждению.

«Два года назад в экономическом положении предприятия произошел перелом, — продолжал Иван Петров. — В прошлом году нам удалось удержать производство практически на уровне предшествующего года, в первом месяце этого года объем производства составил 132,4% по сравнению с январем предыдущего ...».

Главное — необходимо было привести в порядок систему управления комбината. Первые шаги в этом направлении уже сделаны: пополнившие руководство многих отделов предприятия молодые, энергичные специалисты четко определили полномочия и ответственность менеджеров всех уровней, провели ревизию ранее заключенных контрактов, упорядочили документооборот внутри предприятия. Была проведена частичная модернизация оборудования и переход на прогрессивные технологии, предприятие стало владельцем акций (крупный пакет) предприятий-поставщиков — все это дало свои результаты. С января 1995 г. отмечался устойчивый рост курса акций комбината и были все основания полагать, что эта тенденция сохранится.

Что касается производственной сферы, то имеющиеся показатели подтверждают этот прогноз. Так, в январе 1996 г. добыча железной руды по сравнению с предыдущим месяцем возросла на 5%, производство чугуна — на 8, стали — на 4, готового проката — на 1, коксана — на 3%. На спаде пока находилось лишь производство стальных труб, их выпуск в январе сократился на 4%.

Изменилась и структура сталеплавильного производства. Увеличивается доля прогрессивных и наиболее экологически чистых методов производства, снижается доля производства маргеновской стали.

Повышение качества продукции происходило за счет проводимой на заводах модернизации. Объем капитальных вложений в 1995 г. составил около 4 млрд руб., значительная часть которых оплачена из собственных средств предприятия.

**Отраслевой анализ.** Черная металлургия относится к наиболее материалоемким и энергоемким отраслям производства в России. Здесь потребляется до 9% топлива и энергии всей страны. Значение черной металлургии для промышленного производства страны определяется прежде всего тем, что она служит базой для развития машиностроения.

Производство черной металлургии имеет сложную структуру и включает следующие подотрасли: рудно-сырьевую, коксохимическую; производство чугуна, стали, проката; производство огнеупоров, ферросплавов, вторичной черной металлургии.

Общий промышленный спад производства в России в последнее время повлек за собой снижение потребности в металлах и металлопродукции.

Основа металлургической промышленности – горнорудная и угольная отрасли испытывают недостаток инвестиций. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей. Предприятия угольной промышленности предпочитают продавать хорошо спекающиеся марки угля иностранным предприятиям, совместным предприятиям, коммерсантам за «живые» деньги.

Из-за изменения структуры спроса (свертывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката.

Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем ее производстве по России занимает 56%, тогда как в развитых странах – 95–100%.

Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии.

Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках Федеральной программы технического перевооружения и развития металлургии в России предусматривалось привлечь в металлургию 24 млрд руб. и 10,6 млн долл. В 1995 г. расчетная потребность отрасли в капитальных вложениях составляла 9,6 млрд руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривала и значительное улучшение качества продукции.

**Организационно-правовой статус предприятия.** Комбинат «Северсталь» – одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн т в год он занимает второе место после Магнитогорского комбината.

Среднемесячная заработная плата была значительно выше среднеотраслевой. «Северсталь» участвует в АО «Карельский окатыш» (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) – ему принадлежит 31% акций комбината. С одной стороны, такое вложение кажется невыгодным: Костомукшский комбинат испытывает большие финансовые затруднения. С другой сто-

роны, г. Костомукша — основная сырьевая база череповецких металлургов, и владение крупным пакетом акций позволяет «Северстали» влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того, Череповецкий комбинат имеет долевое участие в 19 акционерных обществах.

**Поставщики.** АО «Северсталь» — единственное в своем роде металлургическое предприятие, прямо не «привязанное» ни к топливным, ни к сырьевым базам. Оно расположено между источниками сырья (Костомукша), топливными базами (Печорский каменноугольный бассейн) и потребителями продукции, причем с источниками сырья и топлива Череповец соединяют магистральные железнодорожные линии. Близость же к потребителям снижает транспортные затраты в цене готовой продукции.

Месторождения железной руды Северного района, к которым относится и костомукшское, в 1996 г. разрабатывались наиболее активно. По приблизительным оценкам, при объемах производства на уровне 1992 г. (44,1 млн т) разведанных запасов должно хватить на 64 года. Однако нельзя забывать ни о ежегодном падении добычи, ни об условности приведенных цифр. Печорские месторождения коксующегося угля еще сравнительно новые и смогут обеспечить комбинат в течение длительного времени.

**Готовая продукция.** Череповецкий комбинат производит сталь, чугун, прокат, заготовку, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства (кокс, сульфат аммония, бензол, толуол, нафталин) и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственную продукцию).

Основной объем стали производится Череповецким комбинатом на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции.

АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн т годной литой заготовки в год.

В среднем рост цен на готовую продукцию металлургов не успевал за изменением цен энергетиков и транспортников (в основном по причине низкого спроса), что за год привело к снижению рентабельности производства с 47,4 до 16%.

**Издержки производства.** Металлургия полного цикла относится к наиболее энерго- и материалоемким отраслям: на сырье и топливо в среднем приходится до 85 — 90% всех затрат. Отсталые технологии и необходимость обогащения низкосортного (российская железная руда содержит железа в 3,5 раза меньше, чем бразильская или австралийская) сырья приводят к росту материальных затрат в себестоимости.

Энергозатраты на 1 т готового проката на 20 — 30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии.

Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии в отличие от развитых стран характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес.

Структура затрат Череповецкого комбината существенно не отличается от среднеотраслевой и с 1992 г. практически не изменилась.

Себестоимость производства стали комбинату удастся поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали.

**Внутренний рынок.** Металлургический комплекс России работал в 1994—1995 гг. в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны-члены СНГ уменьшился вдвое.

Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы на удовлетворение внутренних потребностей.

Структура спроса претерпела определенные изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь.

Одна из вероятных причин — значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности.

В апреле 1995 г. наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии

товара. Продажу металла в розницу Череповецкий комбинат осуществляет через фирмы «Металлснаб».

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинатам более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10 – 15%).

**Экспорт.** В большинстве стран Западной Европы перспективы рынка черных металлов являются благоприятными для поставщиков. Спрос на российский металл в США, странах Центральной и Юго-Восточной Азии, Австралии будет расти.

Для российских металлургов эффективность экспорта, помимо благоприятных цен, поддерживается льготным налогообложением, быстрой оплатой продукции, более низкими транспортными тарифами.

Основной проблемой металлургических комбинатов в 1995 г. было улучшение качества продукции, поставляемой на экспорт. Конкурентоспособными в 1996 г. являлись только 10 – 15% поставляемой продукции.

На Череповецком комбинате большое значение придается сортировке, маркировке и упаковке продукции, отправляемой на экспорт, совершенствованию товаропроизводимой сети. Большую часть экспортной продукции Череповецкий комбинат перевозит собственными трейлерами.

**Конкуренты.** С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновских установок. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне. По объемам же производства лидировал именно Череповецкий комбинат, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, быстро теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит АО «Северсталь». Его реальными конкурентами могут выступить, пожалуй, лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции.

**Анализ финансового состояния предприятия.** Финансовое состояние компании ухудшается. Такая ситуация свойственна большинству предприятий отрасли. Основная причина — техническая отсталость предприятий отрасли по сравнению с мировыми компаниями, высокая себестоимость готовой продукции. Ситуация осложняется еще и тем, что большие средства вкладываются в модернизацию производства.

По сравнению с другими предприятиями отрасли финансовое положение комбината вполне благоприятно. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

### **Задание**

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам: 1) определение целей организации; 2) анализ внешней и внутренней среды; 3) анализ стратегических альтернатив; 4) выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

### **Ситуация 3. Мотивация в «Альфа-банке»<sup>1</sup>**

М.А. Малыхина — начальник Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» заявляет, что риск потери квалифицированного персонала рассматривается банком как один из основных. В связи с этим «Альфа-банк» постоянно проводит мониторинг рынка заработных плат, совершенствует систему вознаграждений, чтобы оплата труда специалистов банка была конкурентоспособной и не приводила к текучести кадров.

В ноябре 1999 г. была введена в действие система функционально-должностной иерархии. Суть системы в следующем. Все подразделения банка объединены в подгруппы в зависимости от степени их участия в бизнес-процессе, для всех должностей в

---

<sup>1</sup> См.: Интервью с М. А. Малыхиной — начальником Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» // Управление персоналом. — 2000. — № 10. — С. 11.

подразделениях одной подгруппы разработаны минимальные и максимальные границы вознаграждения. В разных подгруппах эти границы для одной и той же должности могут быть различными. На основании этих границ для каждого подразделения банка утверждается фонд заработной платы. Руководитель подразделения в рамках утвержденного фонда устанавливает фактическое вознаграждение каждому работнику. Система иерархии гибкая, позволяющая ориентироваться на изменения условий рынка труда. Это дает возможность, анализируя текучесть кадров и постоянно проводя мониторинг рынка заработной платы, производить корректировку и границ вознаграждения, и фактической зарплаты.

Среди моральных стимулов разработана система корпоративных кругов банка. Созданы три корпоративных круга. В каждый круг попадают работники, должность которых занимает определенный уровень должностной иерархии. Для различных корпоративных кругов разработаны различные компенсационные пакеты, которые включают не только вознаграждение, но и медицинскую страховку и установление лимита на пользование мобильным телефоном, корпоративной картой, наличие или отсутствие персонального автомобиля. Для каждого корпоративного круга есть свой корпоративный значок, выполненный из драгоценных металлов. Есть и значки для всех работников банка, независимо от принадлежности к корпоративному кругу. Это корпоративный значок. Его обязаны носить только те, кто непосредственно работает с клиентами. Тем не менее практически все работники банка носят свой значок.

Начиная со II квартала 2000 г. в банке организован конкурс между региональными подразделениями. Основная цель конкурса — повышение эффективности работы подразделений филиальной сети.

По итогам конкурса выявляются лучшие подразделения, у которых, как правило, не только бизнес-процессы на высоком уровне, но и хорошие отношения в коллективе, грамотно организованная работа. Такой опыт достоин поощрения и развития. Кроме того, смысл этого мероприятия заключается в том, чтобы сотрудники всех подразделений были в курсе банковских дел, ощущали себя единой командой, воспринимали банк как целостный организм, видели, какие подразделения добиваются высоких финансовых результатов.

Победители квартального конкурса награждаются дипломами. В конце года по итогам конкурса предполагается присваивать звание «Лучший филиал года». «Альфа-банк» вводит также новую форму поощрения – деловое поощрение. По результатам кредитной работы лучшие филиалы будут наделены значительными полномочиями по кредитованию без письменного согласования с Центральным офисом. Весь ход конкурса широко освещается в корпоративной газете «Альфа-навигатор». Победители конкурса также поощряются материально. Для этого Правлением банка выделены дополнительные средства.

Наряду с системой централизации и функционального управления всем работникам и подразделениям с учетом ведения бизнеса предоставляется большая степень самостоятельности. Каждый сам выбирает лучшие, по его мнению, пути решения поставленной задачи. Главное – результативность, а тут как раз контроль достаточно жесткий. Самостоятельность и ответственность – основные критерии оценки работы.

В Управлении кадров создан отдел подготовки кадров, который разработал «Концепцию организации комплексной системы обучения работников ОАО «Альфа-банк»». Эта система позволяет решать следующие задачи в области повышения квалификации работников:

- определение потребности и осуществление обучения специалистов банка на уровне международных банковских стандартов с использованием новейших методик и технических средств обучения;

- организация регулярного обмена опытом по различным направлениям деятельности между подразделениями Центрального офиса и региональными подразделениями банка;

- создание различных систем оценки и аттестации персонала.

При обучении работа ведется по многим направлениям. Прежде всего это корпоративное обучение.

Филиальная сеть банка достаточно обширна, поэтому во всех филиалах в рамках одного функционального направления деятельности возникают одни и те же проблемы. Чтобы помочь региональным специалистам в их решении, а также провести обмен опытом, проводятся так называемые круглые столы. Они представляют собой регулярные семинары-совещания по функциональным направлениям деятельности для специалистов региональных подразделений и подразделений Центрального офиса.

«Альфа-банк» приглашает к участию в этих семинарах ведущих специалистов Центрального банка РФ, Министерства по налогам и сборам РФ, Высшего Арбитражного суда РФ и других государственных органов с целью консультирования специалистов банка по различным вопросам.

Ежегодно проводится конференция руководящего состава работников банка, в которой принимают участие ведущие менеджеры всех подразделений как Центрального офиса, так и региональных. На ней определяются стратегические направления развития банка, происходит обмен мнениями по всем направлениям его деятельности. С докладами выступают все члены Правления банка и руководители структурных подразделений.

В рамках корпоративного обучения проводятся комплексные программы для специалистов ведущих бизнес-подразделений банка (тренинги по технике продаж, технике привлечения клиентов и т.п.).

Был организован и проведен корпоративный тренинг-семинар для секретарей «Психология делового общения. Делопроизводство».

Специалисты банка принимают активное участие в международных симпозиумах, семинарах и конференциях, проводимых ведущими западными обучающими и консультационными компаниями.

Другим важным направлением корпоративного обучения являются стажировки специалистов региональных подразделений банка в Центральном офисе. Штат консультантов сформирован из лучших специалистов функциональных подразделений банка. Процесс стажировки включает ознакомление с регламентной базой, обучение банковским технологиям, оценку по результатам обучения. Труд консультантов дополнительно оплачивается в соответствии с затраченным временем. И хотя на региональные подразделения в связи с этим ложатся дополнительные затраты, они готовы их нести, так как видят реальную пользу стажировок.

Налажена обратная связь со стажирющимися: проводится обязательное анкетирование участников стажировок, где они оценивают как мастерство консультантов, так и качество преподаваемого материала. Через 2 мес. после окончания стажировки оценку работы специалиста дает руководитель регионального филиала в виде заключения, направляемого в отдел подготовки кадров, в котором оценивает качество подготовки специалиста,

какие технологии удалось ему внедрить в филиале, какие нет и почему. Продолжительность стажировки не более двух недель. Однако далее консультант несет в течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если у специалиста в региональном филиале возникают какие-то неразрешимые коммуникационным путем проблемы, то консультант выезжает в регион.

«Альфа-банк» не только подбирает себе специалистов, но и воспитывает своих. Благодаря постоянному созданию новых филиалов и дополнительных офисов в банке открываются новые вакансии, которые занимают специалисты, проявившие себя наиболее профессионально, имеющие опыт работы, развивающие свои навыки и умения. Специалисты банка назначаются во вновь открывающиеся филиалы и дополнительные офисы на более высокие позиции. Существует специальная программа «Альфа-Шанс». В рамках этой программы четыре года назад банк, проведя конкурс, отобрал наиболее способных выпускников, закончивших школу в регионах России, и предоставил им возможность получить высшее образование в любых лучших высших учебных заведениях Москвы. Таких победителей было 18 человек. Все годы учебы банк не только оплачивал им обучение и жилье в Москве, но и платил стипендию. Каждый год Управление кадров организовывало этим студентам практику в различных подразделениях банка. Проходя все ступени банковской лестницы — от курьера до специалистов ведущих бизнес-подразделений, получая знания в лучших столичных вузах и обладая незаурядными природными способностями, эти ребята стали высококлассными специалистами. Кроме того, проходя практику в банке, они впитали в себя все элементы корпоративной культуры банка, стиль и дух его работы. В настоящее время несколько человек окончили учебу и приняты на работу в банк.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Какова характеристика системы материального стимулирования «Альфа-банка»?

Опишите систему морального стимулирования работников «Альфа-банка». Какие формы морального стимулирования, по вашему мнению, являются наиболее эффективными? Почему?

Каким образом и в какой степени мотивационная политика «Альфа-банка» удовлетворяет потребности иерархии А. Маслоу?

Основываясь на теории мотивации Ф. Герцберга, выделите «гигиенические факторы» и «мотиваторы», используемые «Альфа-банком». Каковы они?

Является ли конкурс между региональными подразделениями банка мотивирующим фактором? Поясните свой ответ.

Каким образом система обучения работников ОАО «Альфа-банк» влияет на мотивацию труда?

Возможен ли успех подобной мотивационной программы в небольших организациях, в других отраслях?

## Управленческие решения

### 6.1. Основные выводы и теоретические положения

1. Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, но чаще подразделения или организации в целом.

Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность человека;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера;
- важная часть для выполнения всех других функций управления.

2. Управленческое решение – развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

3. Любой орган управления не свободен в выборе решения. Принятое решение не означает победу, так как оно тщательно изучается политическими группировками по интересам, средствами массовой информации, которые способны существенно

влиять и создавать общественное мнение вокруг принятого решения. Поэтому при принятии решения нужно предвидеть последствия возможностей его отмены. Одни решения могут быть отменены без существенного ущерба, другие – наоборот. Отменяется решение в связи с переориентацией направлений деятельности или некачественной их подготовкой.

Управленческое решение есть план разрешения, ликвидации проблемы.

4. В принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность, что определяет выделение интуитивных, основанных на суждении (опыте), и рациональных решений.

5. По степени регламентации, т.е. насколько жестко установлены сроки и условия действия подчиненных, различают решения регламентирующие, ориентирующие и рекомендующие.

Регламентирующие решения, исключая самостоятельность, полностью направляют деятельность подчиненных. От подчиненных требуется лишь безусловная исполнительность.

Ориентирующие решения однозначно определяют лишь основные моменты деятельности, в решении второстепенных вопросов допускается проявление самостоятельности подчиненных.

Рекомендующие решения контурно обозначают возможности деятельности подчиненных, предоставляя широкий выбор конкретных путей и проявления инициативы.

6. Эффективным считается решение, удовлетворяющее ряд требований. Оно должно:

- исходить из достижимых целей;
- для его исполнения должны иметься реальные ресурсы и время;
- предусматривать механизм реализации, т.е. возможности для организации, стимуляции, контроля процесса реализации решений;
- быть устойчивым в смысле эффективности по отношению к возможным ошибкам при определении исходных данных;
- готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени тех процессов, которыми управляют, с учетом возможных скоростей развития нештатных, аварийных ситуаций.
- быть реализуемым, т.е. не содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов;

- быть гибким, предусматривать изменение цели и (или) алгоритма его достижения при изменении внешних или внутренних условий;

- предусматривать возможность верификации и контроля исполнения.

7. В зависимости от сферы разработки и реализации управленческого решения могут использоваться разные формы.

К формам разработки относятся: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила, модель.

Формы реализации включают: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловую беседу, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинги), совещания, заседания, отчет.

8. Качество управленческих решений – совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. В составе свойств управленческих решений выделяются: обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность и др.

9. Успешное решение проблемы во многом зависит от соблюдения принципов, среди которых немаловажным является то, что технология разработки должна включать использование количественных и качественных методов подготовки решений, таких, как методы моделирования, системного анализа, исследования операций, инверсии, аналогии, «мозговой атаки», морфологический анализ и др.

10. В отечественной литературе приводятся классификации методов, которые используются при разработке решений. В соответствии с одной из этих классификаций совокупность методов делится на три группы:

- интуитивные методы, применение которых становится возможным благодаря накопленному руководителем опыту и знаниям в конкретной области деятельности. Это позволяет принимать решения без аргументированных доказательств, на основе внутреннего чутья;

- методы «здравого смысла», т. е. построенные на логических суждениях, последовательных доказательствах, которые опираются на практический опыт;

- методы научно-технического подхода. Они предполагают выбор оптимального решения из вариантов, рассчитанных путем использования значительных информационных массивов, что неизбежно связано с применением современных электронно-вычислительных средств.

11. К оценке эффективности решений подходят с позиции того, что практика — критерий истины. С этим, с одной стороны, трудно не согласиться, хотя, с другой стороны, научно обоснованные проекты решений могут по разным причинам игнорироваться на практике. Это явление, к сожалению, не столь редкое в хозяйственной жизни. Например, утвердилось мнение, что в ограниченном применении моделирования как метода разработки решений проявляется страх пользователей, так как порой уровень методов моделирования превосходит уровень знаний лиц, принимающих решение. Очевидно, с течением времени сложность практического использования экономико-математических методов утратит свою значимость, чему способствует широкая компьютеризация сферы управления.

В состав качественных показателей эффективности разработки управленческих решений могут быть включены:

- своевременность представления проекта решения;
- степень научной обоснованности решений (использование научных методов разработки, современных подходов) и др.

## **6.2. Контрольные вопросы**

Какие процедуры входят в состав разработки и реализации управленческого решения?

Что входит в состав процедур разработки управленческого решения?

Что входит в состав процедур согласования управленческого решения?

Какова цель психологических методов при разработке управленческого решения?

Какие функции выполняют специалисты, эксперты и консультанты при разработке и реализации решений?

Как может быть определено понятие «решение»?

Каковы особенности принятия решения в социальной системе?

Каково определение термина «управленческое решение»? Поясните области его действия.

Каково содержание управленческого решения как процесса и как явления?

Какова обобщенная схема процесса разработки управленческого решения?

Какова классификация управленческих решений?

Каковы определения понятий «неопределенность» и «риск»?

Каковы названия основных методов разработки управленческого решения? Перечислите их.

Каковы определения терминов «качество», «качество продукции», «качество управленческих решений»?

Каково определение термина «эффективность управленческого решения»?

Что такое организационная, социальная и экономическая эффективность управленческого решения?

Каков механизм оценки экономической эффективности управленческого решения?

В чем суть супероптимальных решений?

### **6.3. Вопросы для дискуссии**

Возможна ли и как достигается социально-психологическая согласованность при разработке управленческого решения?

Как влияют нравственные критерии на отношения работников к управленческому решению?

Каковы области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности?

Как обрабатывать неуправляемые или частично управляемые параметры решения?

Каковы условия применения теоретико-игрового метода?

Каковы условия применения экспертных методов?

В чем заключается суть и какова область применения метода простой ранжировки?

Каковы особенности построения эвристических методов?

Для каких классов задач используются эвристические методы?

Какова общая идея метода сценариев?

Какова технология графического построения дерева решений?

Каково влияние управленческого решения на качество продукции?

## 6.4. Ситуации для анализа

### Ситуация 1. Повышение конкурентоспособности фирмы

Фирма стала терять свои конкурентные преимущества на рынке, вследствие чего стал снижаться уровень конкурентоспособности выпускаемого товара. Для получения необходимой прибыли фирма может выбрать одну из трех основных стратегий: повышение качества выпускаемого товара, т.е. переход на новую, более прогрессивную модель; снижение цены на товар путем совершенствования организации производства, технологии, системы менеджмента; освоение нового рынка сбыта товара. Фирма не располагает отработанной конструкторско-технологической документацией на более прогрессивную модель товара, маркетологи не подготовили новый рынок. Технологи и менеджеры имеют согласованные предложения по совершенствованию технологии, организации производства и системы менеджмента. Следовательно, принимаем вторую стратегию – стратегию снижения цены товаров.

Для реализации стратегии снижения цены имеются следующие данные:

- уравнение регрессии для факторного анализа себестоимости товара

$$C = 0,347 \cdot M^{0,652} \cdot T^{0,340} \cdot \kappa_{np}^{0,148} \cdot \kappa_c^{0,085},$$

- где  $M$  – норма расхода материалов на производство товара, кг;  
 $T$  – полная трудоемкость изготовления товара, нормо-ч.;  
 $\kappa_{np}$  – средневзвешенный коэффициент пропорциональности основных производственных процессов изготовления товара, доли единицы (оптимальное значение равно 1,0);  
 $\kappa_c$  – коэффициент стабильности кадров на фирме, доли единицы (оптимальное значение равно 0,90, ..., 0,95);

- годовая программа выпуска товаров – 1500 шт.;
- реализация организационно-технических мероприятий по совершенствованию технологии, организации производства и системы менеджмента фирмы позволит снизить норму расхода материалов на 4,5%, трудоемкость изготовления товара – на 6,8%, текучесть кадров – на 9%; повысить средневзвешенный ко-

эффицент пропорциональности основных производственных процессов изготовления товара на 5,3%;

- срок действия мероприятий — три года;
- инвестиции в разработку и реализацию мероприятий — 110 тыс. у.е.;
- себестоимость единицы продукции до внедрения организационно-технических мероприятий составляет 830 у.е.;
- норма прибыли по данному товару на 2002 г. сохраняется на уровне 2001 г., т. е. равна 8,5%;
- степень капитального риска реализации мероприятий составляет 0,80.

## ***Ситуация 2. Прогнозирование расхода материальных ресурсов***

Спрогнозировать расход материальных ресурсов на производство единицы конкретного товара в 2001 г. по следующим данным:

расход материальных ресурсов на производство единицы товара в 1999 г. составлял 145 у. е.;

индекс роста цен — 1,1 (в год);

удельный расход материальных ресурсов на производство единицы товара в 1999 г. — 210 кг;

норма расхода материальных ресурсов на производство единицы товара на 2001 г. — 200 кг.

## ***Ситуация 3. Принятие управленческих решений***

**Пример 1.** Фирма «Apple» изменила конфигурацию экрана монитора и создала новое программное обеспечение, в результате компьютер стал более удобен для пользователей. Эта фирма успешно завоевала часть рынка, где ранее господствовала фирма «IBM». Проводя маркетинговые исследования, необходимо правильно разработать управленческое решение о наборе потребительских свойств выпускаемой продукции.

**Пример 2.** Фирма ООО «Вундеркинд» планирует производить оправы для очков. Конкурентов в данном производстве довольно много и успешно вести дело при обычном подходе практически

невозможно. Специалисты фирмы предложили особую конструкцию оправы на базе типовой модели, используя современную интегральную технологию напыления тонких активных пленок:

- на внешней стороне левой дужки оправы сформировали действующий барометр;
- на внешней стороне правой дужки создали действующий термометр;
- на левой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие московское время;
- на правой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие время другого пояса или время по Гринвичу.

Данная конструкция оправы реализует новый набор потребностей и интересов клиентов и наверняка найдет спрос.

**Пример 3.** Компания «Хруст» выпустила печенье для программистов, которое не крошится и не забивает крошками клавиатуру компьютера.

**Пример 4.** Выпуск основной продукции местного автомобильного завода находится на спаде. Прибыль завода стремительно уменьшается. Какие решения можно принять для возвращения устойчивого сбыта продукции завода?

Варианты решений:

*Неправильные решения*

1. Провести модернизацию автомобиля, например оснастить его подушкой безопасности, бортовым компьютером и т.д., для перевода сбыта из области спада в область насыщения сбыта (обратно по кривой жизненного цикла продукции – ЖЦП).

Возможный результат. Как правило, модернизация не приводит к положительным результатам, так как для этого требуется провести существенные и дорогостоящие изменения в основной конструкции автомобиля. Кроме того, ЖЦП обычно носит необратимый характер и возвращение назад невозможно.

2. Можно начать разрабатывать новую сверхсовременную модель автомобиля, чтобы в будущем (через пять – восемь лет) существенно улучшить материальное положение завода. Выпускаемую модель автомобиля продавать до полной потери спроса на него.

Возможный результат. Выпускаемый автомобиль может продержаться на рынке сбыта еще год-два. Затем в течение четырех – шести лет завод не будет поставлять на свои рынки продукцию и потеряет над ними контроль, многие специалисты будут вынуждены уйти с завода – распадется производственная система. Когда появятся новые автомобили для продажи, то заводу придется потратить много средств, чтобы найти и освоить новые рынки сбыта, привлечь требуемых специалистов. Не каждая организация выдержит такие затраты.

### *Правильное решение*

Материализовать каждый этап ЖЦП и создать устойчивую область сбыта. Поскольку этап спада уже занят, то необходимо подумать об этапах насыщения, зрелости, роста, внедрения и порога нечувствительности.

- **Этап насыщения:** заключить договор с ведущей автомобильной фирмой о поставке всех комплектующих изделий на модель автомобиля, пользующуюся устойчивым спросом на мировых рынках, для осуществления на заводе их сборки.

- **Этап зрелости:** заключить договор с той же или другой автомобильной фирмой на поставку технологии и всех комплектующих для сборки модели автомобиля, приходящего на смену предыдущей модели. Технология позволит научиться передовому опыту.

- **Этап роста:** заключить договор с той же или другой автомобильной фирмой на поставку технологии и основных комплектующих изделий следующего поколения автомобилей. Часть изделий завод будет делать самостоятельно по купленной технологии и осуществлять сборку автомобилей.

- **Этап внедрения:** заключить договор с той же или другой фирмой на закупку технологии производства новейшей модели автомобиля. Завод самостоятельно будет производить все детали автомобиля и их сборку.

- **Этап порога нечувствительности:** завод самостоятельно организует научно-исследовательские работы по созданию сверхсовременной модели автомобиля с целью их дальнейшего производства и продажи.

Возможный результат. Все подразделения завода будут полностью загружены работой. Потенциал завода не растеряется. Перспективы его развития благоприятны.

### ***Вопросы для обсуждения ситуаций***

Как определялся вариант решения?

Как определить вид управленческого решения?

Каковы возможные методы принятия управленческих решений?

Каковы причины успеха или неуспеха предложенного варианта решения?

Какие сложности может иметь реализация предложенных эффективных управленческих решений?

### ***Ситуация 4. Обоснование экономической эффективности управленческих решений***

Анализ качества выпускаемой фирмой продукции показал, что в последние годы снизился объем продаж товара «А». Товар фирмы стал уступать аналогичным товарам конкурентов. Фирма исследовала изменение конкурентных преимуществ, конкурентоспособность технологии, организационного уровня производства, рекламации и предложения по выпускаемой продукции, тенденции НТП в области производства данной продукции, качество поставляемых на фирму сырья, материалов, комплектующих изделий, информации. Анализ свидетельствовал о том, что слабым местом в системе менеджмента служит ее «вход». «Процесс» (технология, организация производства и труда) отвечает требованиям конкурентоспособности. Более подробный анализ «входа» системы менеджмента выявил его самое «узкое» место — электродвигатель как комплектующее изделие к товару.

Затем были изучен рынок электродвигателей данного класса и определены три лучших варианта качественных электродвигателей, выпускаемых другими фирмами. В конечном счете замена электродвигателя должна обеспечить высокое качество «входа», что соответственно, при высоком качестве «процесса», обеспечит высокое качество и конкурентоспособность выпускаемого товара. Потенциалом и временем для самостоятельного производства электродвигателей необходимого качества фирма не располагает.

Важнейшие параметры вариантов управленческого решения по повышению качества товара приведены в табл. 6.1.

На основе приведенных данных выберите наилучший из трех вариантов повышения качества товара.

**Исходные данные для экономического обоснования выбора решения  
по повышению качества товара**

Показатель	Значение показателей по альтернативным вариантам		
	1	2	3
Годовая программа выпуска товара в 2002 г., шт.	1200	1200	1200
Предполагаемая продолжительность выпуска нового товара данной модели, лет	3	3	3
Цена товара в 2002 г., руб.	5500	5500	5500
Цена электродвигателя для нового товара в 2002 г., руб.	1300	1500	1100
Коэффициент освоенности электродвигателей в серийном производстве в 2002 г.	1,00	1,07	1,05
Единовременные затраты на маркетинг, организационный проект, руб.	125000	150000	200000
Расходы на транспортирование и хранение партии электродвигателей из 100 шт. в 2002 г., руб.	4000	6500	7000
Прогноз объема рынка по новым товарам на 2003 – 2004 гг., шт.	1300	1500	1350
Прогноз потерь от брака при сборке нового товара на годовую программу, руб.	3000	2500	4200
Год начала выпуска нового товара	2003	2003	2003
Коэффициент изменения полезного эффекта (качества) электродвигателя по отношению к старому товару	1,20	1,15	1,05
Фактор селективного риска, доли единицы	0,75	0,70	0,85
Фактор инфляции	1,08	1,08	1,08

### **Задание**

Необходимо обеспечить сопоставимость вариантов решений по следующим факторам:

- времени;
- качеству комплектующего изделия;
- качеству изготовления товара;
- объему продаж;
- освоенности электродвигателей;
- условиям поставок;

- сложности маркетинговых исследований рынка электродвигателей;
- риску.

Далее нужно рассчитать ожидаемый экономический эффект разработки и реализации каждого варианта решения, причем расчеты произвести по каждому году действия решения отдельно. После выполнения расчетов выбирается вариант решения.

### **Ситуация 5. Правила принятия решений в условиях неопределенности и риска**

**Задача 1.** Пекарня выпекает хлеб для продажи магазинам. Себестоимость одной булки – 3 руб., продажная цена – 4 руб. В последние 50 дней спрос характеризовался следующими данными:

Спрос в день, тыс. шт.	10	12	14	16	18
Число дней	5	10	15	15	5

Если булка выпечена, но не продана, то убытки составят 2 руб. за 1 шт. Используя правила: а) максимакса дохода; б) максимина дохода; в) минимакса возможных потерь; г) максимина ожидаемого дохода; д) минимума ожидаемых потерь, определить, сколько булок нужно выпекать в день.

#### **Задание**

Рассчитайте стоимость достоверной информации. Примите решение, исходя из критерия Гурвича ( $p_1 = 0,3$ ;  $p_2 = 0,7$ ).

**Задача 2.** Администрации театра нужно решить, сколько заказать программok для представлений. Стоимость заказа – 2000 руб. плюс 3 руб. за каждую программку. Программки продаются по 6 руб. за 1 шт., и, кроме того, доход от рекламы составит дополнительно 3000 руб. Из прошлого периода известна посещаемость театра:

Посещаемость, человек	4000	4500	5000	5500	6000
Ее вероятность	0,1	0,3	0,3	0,2	0,1

Ожидается, что 40% посетивших спектакли зрителей купят программки.

### ***Задание***

1. Используя каждое из приведенных ранее правил, определите, сколько программok должна заказать администрация театра.

2. Предположим, что вероятность каждой величины посещаемости равна 0,2. Как это повлияет на решение, принимаемое по правилу максимизации ожидаемого дохода?

**Задача 3.** Издатель обратился в отдел маркетинга, чтобы выяснить предполагаемый спрос на книгу. Исследования отдела маркетинга показали:

Спрос на книгу в ближайшие три года, шт.	2000	3000	4000	5000
Вероятность покупки	0,1	0,5	0,2	0,2

Доходы от продажи одной книги составят 90 руб. Если книга не продается, убытки будут равны 40 руб. за 1 шт. Если издатель не удовлетворяет спрос, убытки (для поддержания репутации фирмы и будущего сброса) составят 10 руб. на 1 шт.

### ***Задание***

Используя по очереди каждое из правил (см. задачу 1), определите, сколько книг должно быть издано в расчете на трехлетний период.

**Задача 4.** Условия те же, что в задаче 3.

### ***Задание***

Постройте графики полезности для финансового директора и директора по маркетингу (по условиям задания 3) и определите по ним отношение к риску обоих директоров. Что посоветовал бы каждый директор относительно тиража на основе имеющихся у него представлений о полезности доходов:

Доход, тыс. руб.	0	10	20	30	40	50
Полезность с точки зрения директора по маркетингу	0	10	20	35	55	100
Полезность с точки зрения финансового директора	0	40	70	85	95	100

**Задача 5.** Предприятие собирается выпускать новый товар на рынок. Подсчитано, что вероятность хорошего сбыта продукции равна 0,6; плохого — 0,4. Маркетинговое исследование, которое можно провести для нового товара, дает вероятность правильности результата — 0,8.

### *Задание*

Рассчитайте, как изменятся после проведенного исследования первоначальные вероятности уровня реализации, если оно предскажет плохой сбыт (первый случай), хороший сбыт (второй случай). Какое решение принять предприятию относительно нового товара?

**Задача 6.** Вы — владелец кондитерской «Кекс». В начале каждого дня необходимо решить вопрос, сколько пирожных нужно иметь в запасе, чтобы удовлетворить спрос и быть довольным своим решением. Каждое пирожное обходится вам в 2,7 руб., а вы его продаете по 3,3 руб. Продать невостребованные пирожные на следующий день невозможно, поэтому остаток обычно распродается в конце дня по 1,3 руб. за 1 шт.

### *Задание*

Определите, сколько нужно закупить пирожных в начале каждого дня, если спрос в предыдущие периоды был следующим:

Спрос на пирожное в день, единиц	1	2	3	4	5
Частота (количество наблюдений)	5	10	15	15	5
Относительная частота (вероятность)	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1

Принимая управленческие решения, необходимо руководствоваться соответствующими правилами. Они во многом зависят от поставленной цели. Руководитель, принимающий решение, сам выбирает, каким правилом ему воспользоваться. Правила делятся на две группы: правила принятия решений без использования численных значений вероятностей исходов; правила принятия решений с использованием численных значений вероятностей исходов.

К первой группе относятся: максимаксное решение; максиминное решение; минимаксное решение.

## **Ситуация 6. Выработка альтернатив и анализ возможных действий**

Вы взяли в аренду площадь под ресторан в новом торговом центре быстрорастущего Северо-Западного микрорайона г. Ставрополя. Ранее вы были хозяином и работали в небольшой закусочной в центре на ул. К.Маркса. После продажи закусочной у вас оказалось 250 тыс. руб. и вы полагали, что этого может хватить для начала нового дела. Новый торговый центр, где вы планировали разместить ресторан, быстро достраивался, и вы решили взглянуть еще раз на ход работ. Однако при осмотре центра вместе с его будущим управляющим выяснилось, что рядом с вашим рестораном будет находиться не только супермаркет, но и закусочный бар, часы работы которого будут соответствовать времени работы магазина. Управляющий сказал вам, что бар рассчитан на 15 человек, обслуживаемых по методу «бистро». Сидячих мест не предусматривается, и посетители будут либо стоять, либо устраиваться на скамейках на улице.

Вы несколько расстроены. Вы надеялись, что ваш ресторан будет единственным заведением такого рода в центре и предполагали продавать закуски, легкие завтраки перед рестораном, позаботившись о настоящем «ресторанном» обслуживании внутри, в отдельном зале. Теперь же бар в супермаркете (магазине) может переманить к себе служащих центра и посетителей. Бар в магазине имеет перед вашим рестораном преимущество. Создавая удобство для посетителей центра, покупателей магазина, он может даже не покрывать все накладные расходы. Торговля в крупном магазине все окупит. В баре достаточно установить цены, покрывающие прямые издержки. Вы же разоритесь, поступив также.

Возвратившись к своим планам, вы просмотрели свои записи. Там было записано: центр находится в новом, строящемся районе, на окраине города. Население микрорайона составляет около 60 000 человек, в основном это люди с невысоким уровнем дохода. Торговый центр включает три магазина, большой супермаркет, аптеку, книжный киоск.

Непосредственно к торговому центру примыкает небольшое здание. Там располагаются конторы двух фирм, занимавшихся торгово-закупочной деятельностью и консалтингом, с числом работающих 40–50 человек. По слухам, в этом же здании предполагалось выделить место для филиала страховой компании «Утес»

и небольшой фирмы, принадлежащей большой компании, занимающейся экспортом нефти и продуктов ее переработки. Это могло увеличить количество потенциальных покупателей еще человек на 20–30.

В нескольких кварталах от торгового центра недавно открылся новый корпус Ставропольского технического университета, где обучаются около 1500–2000 студентов. Кроме того, управляющий торговым центром стремился организовать ассоциации предприятий торговли и обслуживания микрорайона. Директора и руководители, владельцы и собственники предприятий, поддерживавшие эту идею, произвели на вас сильное впечатление. Особенно приятно было то, что неофициально была выдвинута идея о возможности раз в два-три месяца проводить в вашем ресторане обед для членов ассоциации.

На обдумывание ситуации у вас оставался день или два. На совещании со своими сотрудниками вы получили несколько предложений, советов. Прежде всего посоветовали сделать один большой ресторанный зал, кухню, складские помещения расположить у задней стенки и обслуживать их через дверь, выходящую к внешней стене центра. Если идти по другому пути, то нужно сделать открытую кухню в центре помещения, но оставить достаточно места с одной стороны, чтобы люди могли спокойно проходить в глубь ресторана. При этом будет создаваться впечатление, что в ресторане два зала, так как помещение ресторана примыкает к одному из входов в центр, оно имеет две двери, одна из которых используется только тогда, когда сам центр закрыт.

Еще один совет состоял в том, чтобы определенным образом оформить интерьер ресторана. Приобрести, например, для ресторана прилавки и табуреты. Такой интерьер устроит посетителей, которые хотят быстро перекусить, особенно студентов. Вместе с тем это противоречит высококлассному ресторанному обслуживанию, потому что создает суету, шум и впечатление какой-то спешки в приготовлении пищи вместо высокого качества и даже изысканности блюд.

### *Вопросы для обсуждения ситуации*

Каковы возможные варианты управленческих решений? Сформулируйте их.

Какова для каждого из них существенно значимая информация? Отберите ее.

Отсутствие какой информации мешает снизить риск до приемлемого минимума? Просчитайте это. Прикиньте, где и как быстро вы можете достать эту информацию? Продумайте возможные последствия приблизительности той или иной информации.

Каково будет принятое вами решение?

Каковы интуитивные моменты, которые оказали влияние на вас в момент принятия такого решения? Опишите их.

### **Ситуация 7. Принятие инвестиционных решений**

Инвестор имеет 10000 руб. для покупки акций, но не уверен, акции какой компании приобрести. Он получил информацию о вероятности отдачи денег в последующий год химической и пивоваренной компаниями:

Вероятная годовая прибыль, руб.	-2000	-1000	0	1000	2000	3000	4000
Вероятность отдачи денег химической компанией	0,05	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5
Вероятность отдачи денег пивоваренной компанией	0,05	0,2	0,3	0,2	0,1	0,1	0,05

#### **Задание**

Найдите решение с более высоким годовым результатом вложения денег.

### **Ситуация 8. Построение «дерева мнений»**

Компания «Мануфактура» собирается производить новый продукт, для этого нужно будет построить новый завод. После рассмотрения нескольких вариантов остановились на трех.

А. Построить завод стоимостью 60 000 000 руб. При этом варианте возможны: большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. При этом если спрос будет большим, то ожидается годовой доход в размере 25 000 000 руб. в течение следующих пяти лет; если спрос будет низкий, то ежегодные убытки из-за больших капиталовложений составят 5 000 000 руб.

Б. Построить маленький завод стоимостью 35 000 000 руб. Здесь также возможны большой спрос с вероятностью 0,7 и низ-

кий спрос с вероятностью 0,3. В случае большого спроса ежегодный доход в течение пяти лет составит 1 500 000 руб., при низком – 250 000 руб.

В. Сразу завод не строить, а отложить решение этого вопроса на один год, для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной соответственно с вероятностями 0,8 и 0,2. Через год, если информация окажется позитивной, можно строить или большой, или маленький завод по приведенным ранее ценам.

Если информация будет негативной, завод строить не надо. Вне зависимости от типа завода вероятности большого и низкого спроса меняются на 0,9 и 0,1 соответственно, если будет получена позитивная информация. Доходы на последующие четыре года остаются такими же, какими они были в вариантах А и Б. (Расходы не дисконтируются, выражены в текущей стоимости.)

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Какова наиболее эффективная последовательность действий руководства компании «Мануфактура»?

Если строительная компания предложит скидку в случае, когда компания «Мануфактура» сразу же приступит к строительству завода, то какова должна быть величина этой скидки (%), чтобы «Мануфактура» отказалась от ранее выбранного варианта?

Каково «дерево решений», охватывающее все возможные варианты, открывающиеся перед компанией? Постройте его.

### ***Ситуация 9. Основание решения «производить или покупать»***

Предприятию необходим автомобиль для завоза сырья на протяжении пяти дней каждого месяца. Общий объем грузооборота за год составляет 60 тыс. т · км. Если приобрести грузовик (первый вариант решения), то постоянные затраты за год составят 2400 руб. и переменные на 1 т · км – 0,12 руб. Можно заказать грузовик на автопредприятии (второй вариант). В этом случае стоимость 1 т · км перевозки составит 0,20 руб.

### ***Задание***

Определите, при каких объемах грузооборота выгодно приобретать грузовик, а при каких – пользоваться услугами автотранс-

портных организаций. Принятое решение обоснуйте аналитически и графически.

### **Ситуация 10. Выбор варианта машин и оборудования**

Выполнить заданную операцию или процесс можно одним из трех способов: первый — на станке с ручным управлением; второй — на полуавтоматическом станке; третий — на автоматическом станке.

Исходные данные для принятия решения:

Показатель	Способ		
	Первый	Второй	Третий
Постоянные затраты, тыс. руб.	11 000	25 000	30 000
Переменные затраты на изделие, тыс. руб.	2	1	0,2

### **Задание**

Примите решение, при каких объемах производства целесообразно использовать перечисленные способы выполнения операций. Рассчитайте экономический эффект от решения использовать автоматический станок при годовом объеме производства 3000 ед.

### **Ситуация 11. Принятие решений о запасах и затратах**

Компания «Протон» — крупный оптовый магазин по продаже электротоваров за наличный и безналичный расчеты. Магазин закупает телевизоры наиболее популярной марки у непосредственного производителя по цене 5000 руб. за единицу. Средний объем по продаже за 300 дней года составляет 475 телевизоров. Подача каждого заказа обходится компании в 1000 руб. Было оценено, что издержки хранения составляют 15% среднегодовой стоимости запасов.

Время поставки заказа — три дня. По данным о последних 50 циклах заказа было получено следующее распределение частот для спроса:

Спрос на телевизоры в течение поставки, шт.	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Число циклов заказа	1	2	6	8	10	8	8	5	2

Каждый раз, когда запас товаров исчерпывается, администрация магазина подает срочный заказ. Дополнительная стоимость заказа, включая издержки выполнения заказов покупателей, оценивается в 350 руб. за телевизор.

### ***Задание***

Какое количество телевизоров одновременно должен заказывать магазин и каким должен быть уровень повторного заказа в условиях минимизации затрат?

Каков размер резервного запаса, соответствующий уровню повторного заказа?

### ***Ситуация 12. Как часто обучать инженеров***

Проектному институту необходимо иметь в своем штате 1000 инженеров, темп увольнения которых с работы является постоянным и составляет 150 человек в год. Перед тем как приступить к работе, вновь принятые инженеры объединяются в группы и проходят обучение на специальных курсах, организуемых институтом. Проведение каждого цикла обучения обходится в 25 000 руб. Если нет возможности представить инженерам работу немедленно, то институт теряет 500 руб. на человека в месяц.

### ***Задание***

Определите, сколько инженеров следует принимать на каждый курс обучения?

Рассчитайте, с какой частотой следует организовывать курсы.

Как повлияет ограничение количества инженеров, обучающихся в течение одного цикла, до 25 человек на решение, полученное в ответе на второй вопрос?

### ***Ситуация 13. Принципы управления запасами***

ЗАО «Росканцтовары» – современное предприятие, имеющее в своем штате оптовиков, торгующих бумажными и канцелярскими принадлежностями. ЗАО работает в течение 50 недель в

году и специализируется на розничной продаже общего оборудования для офисов.

В число его покупателей входят финансовые институты, юридические организации и страховые компании. Непрерывно возрастающие текущие затраты истощили финансовые резервы предприятия, и эта причина побудила финансового менеджера разработать рекомендации по сокращению общего объема запасов. Раньше запасов по различным наименованиям продукции хватало более чем на 12 мес., это позволяло гарантировать наличие того или иного товара в любой момент. В настоящее время для обеспечения ликвидности возникла потребность в сокращении уровня запасов.

Продукцией, составляющей основной объем продаж ЗАО «Росканцтовары», является высококачественная бумага для пишущих машин. Тенденция изменения спроса на бумагу достаточно неустойчива, однако можно предположить, что спрос имеет нормальное распределение со средним значением 800 упаковок в неделю и стандартным отклонением 250 упаковок в неделю. Поставщиком этой бумаги является компания «Tiaga Paper». Закупочная цена одной упаковки составляет 65 руб.

Было установлено, что за последнее время срок доставки бумаги от поставщика был относительно постоянным и равнялся трем неделям.

По оценкам специалистов ЗАО «Росканцтовары», годовые издержки хранения составляют 15% стоимости запасов соответствующего вида продукции и рассчитываются на основе общей стоимости запасов и величины общего капитала предприятия. При оценке стоимости поставки бумаги компанией «Tiaga Paper» одновременно учитывается стоимость подачи и получения заказа. Кроме того, решение задач, связанных с учетом и управлением запасами, требует в общей сложности около 12 человеко-часов, причем средняя норма заработной платы при 40-часовой рабочей неделе составляет 160 руб. в неделю.

### ***Задание***

Рассчитайте для бумаги экономичный размер заказа и среднюю величину интервала пополнения запасов.

Определите рекомендуемый уровень повторного заказа при условии, что вероятность появления нехватки запасов в любом цикле запаса составляет более 1%.

Используя найденные решения, определите общую величину годовых издержек хранения (издержки хранения как таковые и стоимость поставки).

Разработайте основные принципы управления запасами и докажите, почему правильная политика управления запасами имеет для ЗАО «Росканцтовары» большое значение.

#### **Ситуация 14. Решение методом линейного программирования**

Небольшое частное предприятие производит два очень популярных безалкогольных напитка «Цитрусовый» и «Тархун». Произведенная продукция вся продается. Объем производства ограничен количеством основного ингредиента и производственной мощностью имеющегося оборудования. Для производства 1 л напитка требуется:

Показатель	Напитки (1 л)	
	«Цитрусовый»	«Тархун»
Работа оборудования, час	0,02	0,04
Расход ингредиента, кг	0,01	0,04
Доход на 1 л, руб.	1	3

Ежедневно в распоряжении предприятия имеется 24 час времени работы оборудования и 16 кг специального ингредиента.

#### **Задание**

Определите переменные: цели, ограничения. Запишите задачу в формулировке линейного программирования.

Рассчитайте, сколько продукции каждого вида следует производить ежедневно, если цель предприятия состоит в максимизации ежедневного дохода.

#### **Ситуация 15. Определение максимального дохода**

Бердский завод по производству оборудования выпускает персональные компьютеры и системы подготовки тестов. В настоящее время освоены четыре модели:

- «Юпитер» – объем памяти 512 Кбайт, одинарный дисковод;
- «Венера» – объем памяти 512 Кбайт, двойной дисковод;

«Марс» – объем памяти 640 Кбайт, двойной дисковод;

«Сатурн» – объем памяти 640 Кбайт, жесткий диск.

В производственный процесс вовлечены три цеха завода: узловой сборки; сборочный; испытательный. Распределение времени для обработки каждой модели в каждом цехе, максимальные производственные мощности цехов, оценка потребительского спроса и дохода от реализации единицы продукции каждой модели приведены далее:

Цех	Время на единицу продукции, час				Максимальная производственная мощность, час/месяц
	«Юпитер»	«Венера»	«Марс»	«Сатурн»	
Узловой сборки	5	8	20	25	800
Сборочный	2	3	8	14	420
Испытательный	0,1	0,2	2	4	150

Показатель	Виды продукции			
	«Юпитер»	«Венера»	«Марс»	«Сатурн»
Максимальное прогнозируемое значение спроса за месяц, шт.	100	45	25	20
Доход, руб.	15	30	120	130

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Если завод поставит цель достичь максимальный месячный доход, с какими проблемами он столкнется?

Каковы объемы месячного производства каждой модели компьютеров, которые обеспечат максимальный месячный доход и используют максимально производственную мощность завода? Рассчитайте их.

# **Управление как процесс коммуникаций**

## **7.1. Основные выводы и теоретические положения**

1. Значение коммуникаций определяется их влиянием на эффективность и результативность деятельности организаций.

2. Именно коммуникации служат средством включения организации во внешнюю среду, обеспечивают ей необходимый уровень взаимодействия с окружающими социально-экономическими системами.

3. Коммуникации в организациях представляют собой сложные, динамичные и воспроизводящиеся явления, которые могут рассматриваться как действия, взаимодействия и процессы.

4. Коммуникационный процесс состоит из ряда этапов, знание роли и содержания которых позволяет эффективно им управлять.

5. Коммуникативный поток может двигаться в горизонтальном и вертикальном направлениях, которые подразделяются на нисходящее и восходящее.

6. Межличностные коммуникации предполагают прямой межличностный обмен информацией.

7. Коммуникационный стиль понимается как способ построения коммуникаций, поведения, отношений с другими людьми. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностных коммуникациях, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает представить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

8. Из всех видов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством барьеров, препятствующих эффективному восприятию информации получателем. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

9. Исходя из масштабов организационные коммуникации делятся на две большие группы: коммуникации между организацией и ее средой; коммуникации между уровнями управления и подразделениями. Взаимодействие в организации может быть прямым и косвенным.

10. Совокупность каналов, с помощью которых взаимодействуют субъекты управления, образует его коммуникационную структуру. Последняя может быть глобальной, когда охватывает организацию в целом, и локальной, если относится только к одной ее части, например подразделению.

11. К числу наиболее распространенных форм организационных коммуникаций относятся:

- устная форма передачи информации;
- письменная форма передачи информации;
- электронная форма передачи информации.

12. Определенную роль играют также коммуникации с неформальными группами. Часто мнения, складывающиеся в неформальных группах и поступающие к руководителям по неформальным каналам, дают возможность принимать более правильные решения или предупреждать конфликтные ситуации.

13. В современной концепции менеджмента предполагается, что намного полезнее для организации не разрушать неформальные коммуникационные сети, а понять и использовать эти каналы для усиления официальной организационной коммуникации.

14. Коммуникационный менеджмент обобщенно определяется как профессиональная деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой.

15. Коммуникационная политика включает определение целей коммуникации, путей их достижения, содержание распространяемой на различные аудитории информации, планирование обратной связи.

16. К коммуникационным потребностям организации могут быть отнесены как потребности в информации (новых сведениях, уменьшающих неопределенность знаний относительно какого-либо объекта), так и собственно коммуникационные потреб-

ности, т.е. потребности в общении или сплочении вокруг организации ее общественности, а также потребность в эффективной обратной связи.

17. Реализация коммуникационной политики требует разработки коммуникационной стратегии, формируемой для обеспечения корпоративной общеорганизационной миссии.

18. Организация коммуникаций — главная сфера успешной деятельности предприятия. Эффективно работают те руководители, которые умеют создавать коммуникативное пространство.

19. Коммуникативная сеть представляет собой определенное соединение участников коммуникации с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает коммуникационные отношения между субъектами, как отношения, построенные соответственно на потоках посланий или сигналов. Причем здесь не имеет значения, удалось ли передать смысл послания, однако коммуникативная сеть может увеличить или сократить время разрыва между посланием и полученным значением.

20. Структуры коммуникативных сетей могут быть различными. Наиболее распространенными являются следующие: цепочная, звездная, иерархическая, многосвязная, веерная, круговая.

Для ответов на вопросы при обсуждении ситуаций необходимо подробно проанализировать соответствующий материал раздела 7 учебного пособия «Основы теории управления». Наиболее общим и обязательным для ознакомления с сущностью обсуждаемых проблем является понятийный аппарат, поэтому далее рассмотрим **понятие, значение и классификацию коммуникаций**.

Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители для достижения определенной цели, требует эффективного обмена информацией, т. е. коммуникаций. Коммуникации играют роль, обеспечивающую жизнь каждой организации. Если вдруг перекрыть потоки сообщений в организации, то она прекратит свое существование.

Для нормальной эффективной организации труда, для управления совместной координированной деятельностью большое значение имеет все, связанное с приемом, переработкой и передачей информации. Здесь необходима синхронизация — правильное и точное понимание передаваемого, чтобы последующие действия были также целенаправленны и эффективны. Многое поэтому зависит от организации, построения коммуникативной

структуры, коммуникативной связи в социальной группе, организации, учреждении, фирме.

Процессы коммуникации, в которых участвуют руководители и работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, руководителями одного уровня, внешним окружением. Коммуникации позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе лучшего курса действий для достижения поставленных целей. Они включают взаимодействие между людьми. Коммуникации служат необходимым инструментом для координации деятельности по вертикали и горизонтали управления, позволяют получать необходимую информацию.

Цель коммуникации заключается в достижении от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. При отсутствии коммуникаций работники не имеют информации о том, что делают коллеги, менеджмент не получает первичных данных, а руководители и лидеры не в состоянии отдавать указания. Следовательно, невозможными оказываются координация различных видов деятельности и сотрудничество работников.

Существующие представления о коммуникативных процессах в организации построены на следующей трактовке коммуникаций.

Коммуникация (единовременный акт) – процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменить поведение последнего. Коммуникации (коммуникационный процесс) – обмен информацией между сторонами. Основной целью коммуникационного процесса служит обеспечение понимания информации, поступающей к потребителю посредством обмена, общения.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией. Поэтому коммуникации и называют связующими процессами. Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает и то, что передается, и то, как это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей.

По характеру восприятия информации коммуникации делятся на прямые или целевые (цель сообщения заложена в его тексте), косвенные (информация заложена скорее «между строк») и смешанные.

По взаимодействующим сторонам коммуникации можно классифицировать таким образом:

*организационные коммуникации:*

внешние (коммуникации организации с внешней средой),  
внутренние (между подразделениями и уровнями управления), горизонтальные (между подразделениями одного уровня управления),

вертикальные (между уровнями управления),

по нисходящей линии (от руководителя к исполнителю),

по восходящей линии (от исполнителя к руководителю);

*межличностные коммуникации:*

формальные,

неформальные.

Коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе организации.

Одна из главных сфер возникновения проблем в организациях – неэффективные коммуникации. Если люди не смогут обмениваться информацией, они не смогут работать вместе и достигать общих целей. Значит, эффективные коммуникации являются условием успешной работы любой организации. Соответственно эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

- руководители тратят большую часть своего времени на коммуникации (по данным экспертов, около 75 – 95% времени), поэтому они заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;

- коммуникации необходимы для эффективного управления, хорошо налаженные коммуникации содействуют организационной эффективности;

- мастерство коммуникации необходимо также для выражения действенности авторитета и воли руководителя.

Осуществление коммуникаций в организации или в группе приводит к выполнению следующих функций коммуникации, из которых ни одна не имеет приоритета над другой:

- информативной функции – передаче истинных или ложных сведений, играющей определенную роль в процессе принятия решений, так как позволяет предоставлять необходимую информацию для принятия решений, для идентификации и оценки возможных вариантов решений;

- мотивационной функции – побуждению работников к исполнению и улучшению работы путем управления их поведением, убеждения, внушения, просьб, приказов и т. д.;

- контрольной функции – отслеживанию поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;

- экспрессивной функции – способствованию эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и удовлетворение социальных потребностей.

Таким образом, коммуникации отражают не только процесс передачи и получения информации, но также ее восприятие, понимание и усвоение.

Из всех видов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством барьеров, препятствующих эффективному восприятию информации получателем [26]. При декодировании сообщения возможно действие помех, ограничивающих понимание информации и возникающих либо в окружающей среде, либо в сфере эмоций человека. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

*Личностные барьеры* – это коммуникативные помехи, порождаемые человеческими эмоциями; системами ценностей; неумением слушать собеседника; различиями в образовании, поле, расе, социально-экономическом статусе, потребностях, интересах, накопленном опыте; психологическая несовместимость людей, участвующих в коммуникации.

Если барьеры непреодолимы, то информация получателем либо полностью отвергается, либо искажается.

*Физические барьеры* – это коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Окружающая обстановка, шумы, невербальные средства коммуникаций способны препятствовать или, наоборот, содействовать восприятию, пониманию и усвоению передаваемой информации. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов (жесты, движение, позы, выражение лица, взгляды, улыбки, интонация, модуляция голоса, плавность речи, время, пространственное расположение и т.д.). Исследования показа-

ли, что 55% информации воспринимается через жесты, позы и выражение лица, 38% — через интонации и модуляции голосом и только 7% — через слова. Практически невербальная информация подавляет вербальную, и важнее не что говорится, а как говорится. Соответственно значение и влияние невербальной коммуникации огромны.

Обычно начальник отдела в кабинете сидел за столом, а собеседник располагался с другой стороны на некотором расстоянии, что создавало психологическую дистанцию между собеседниками и четко подчеркивало старшинство при взаимодействии. Затем после перестановки в кабинете посетителям предлагалось садиться рядом с начальником за специальным столом для совместного просмотра документов, что создавало равенство сторон и большую восприимчивость.

Методы управления экологией позволяют преодолеть физические барьеры. Отправитель стремится так изменить окружающую обстановку, чтобы повлиять на чувства и поведение получателей, поэтому экологические методы позволяют преобразовать физические барьеры в позитивные факторы коммуникаций.

Исследование коммуникаций в пространстве называют проксемикой (взаимодействие человека и окружающей среды). Установление межличностной дистанции влияет на результат коммуникации. Так, публичное расстояние превышает 3,5 м, социальная дистанция — 1 — 3,5 м, личностная дистанция — до 1 м, интимная дистанция — от 15 см до 50 см [73].

*Семантические барьеры* — различные значения, приписываемые разными людьми одним и тем же символам. Символы многозначны, и при выборе одного из них может возникнуть непонимание. Используемые в коммуникациях ограничения сужают возможность интерпретации и понимания сообщений и привносят субъективность в толкование и оценку информации.

Сложность в передаче сообщений русский писатель, философ и публицист А. И. Герцен описывает так: «Люди думают, что достаточно доказать истину, как математическую теорему, чтобы ее приняли; что достаточно самому верить, чтобы другие поверили. Выходит совсем иное: один говорит одно, а другие слушают и понимают другое, от того, что их развития разные» [45].

Семантика приводит к ограниченной базе используемых в коммуникациях символов. Практически все коммуникации осуществляются посредством символов, декодирование которых и субъективная интерпретация могут привести к эмоциональным барьерам, блокирующим межличностное общение. Особенно сложные проблемы могут возникнуть при построении коммуникаций между представителями разных культур. Обе стороны должны не только знать буквальные значения слов используемого языка, но и интерпретировать их в контексте использования (интонации, громкость, сопровождающие жесты).

### *Различие культур*

В маркетинговой практике «Дженерал Моторс» был случай полного провала новой модели автомобиля на рынке, единственной причиной которого было отсутствие коммуникационной политики по отношению к культурным различиям. Выпущенная новая модель на латиноамериканский рынок была названа специально для латиноамериканцев «Чеви Нова». Однако модель не внедрилась на рынке. Последующее исследование рынка показало, что слово «нова» по-испански означает «она не едет» [45].

## **7.2. Контрольные вопросы**

Что такое коммуникация?

Что такое коммуникации?

Какова роль коммуникаций в управлении?

Какие существуют модели коммуникаций?

Какие этапы осуществляются в коммуникационном процессе?

Почему обратная связь так важна в коммуникациях?

Чем вызваны трудности в восходящих и нисходящих потоках?

Какие методы межличностных коммуникаций известны?

Какие существуют коммуникационные стили и роли?

Какие коммуникационные барьеры препятствуют межличностным коммуникациям?

В каких формах осуществляются организационные коммуникации?

Какие существуют способы улучшения организационных коммуникаций?

Какие отличительные характеристики имеет неформальная коммуникация?

Что представляют собой коммуникационный менеджмент и коммуникационная политика?

Какова роль коммуникационных стратегий?

Как формируется коммуникативное пространство организации?

Какие коммуникационные сети более эффективны?

### **7.3. Вопросы для дискуссии**

Как вы относитесь к тому, что с каждым годом объем циркулирующей информации многократно увеличивается и создает затруднения в коммуникациях из-за перегрузки каналов коммуникаций?

Как вы оцениваете сложившуюся тенденцию вышестоящим руководителям сообщать только положительную информацию?

Какие шаги необходимо предпринять в организации, чтобы создать систему сбора предложений?

Как вы опишете перспективы коммуникаций с развитием современных информационных технологий?

Какие естественные условия наиболее благоприятны для получения сообщения?

Почему система менеджмента должна поддерживать коммуникацию?

Возьмите любую инструкцию. Каковы ее достоинства и ограничения как формы письменной коммуникации? Что бы вы сделали, чтобы ее улучшить?

Попробуйте описать наиболее эффективный коммуникационный стиль при контактах с покупателями?

Как невербальные коммуникации могут содействовать эффективности вербального общения?

Возможно ли выявить неформальную коммуникацию и управлять ею?

Какие виды связей в управленческой структуре осуществляются с помощью коммуникационных каналов?

Какие отличия имеют звездная и многоканальная коммуникационные сети, в чем их достоинства и недостатки?

Как можно изобразить схему официальных коммуникационных каналов высшего учебного заведения?

## 7.4. Ситуации для анализа

### *Ситуация 1. Спасение положения*<sup>1</sup>

Одной из тенденций, в корне изменивших американскую промышленность за последние годы, является растущая потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества. Одним из способов служит разработка коммуникационных стратегий, которые помогают активизировать контакты с потребителями и оперативно реагировать на их проблемы и трудности. Наиболее популярным подходом выступает применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживающей клиентов круглосуточно.

Например, компания «Cadillac», которая после увеличения количества бесплатных номеров до 22 смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечить круглосуточную техническую помощь на дорогах.

Известная компания «General Electric» еженедельно принимает 65 тыс. звонков. Большое значение этой системы привело к повышению планки требований к 150 операторам, обслуживающим систему телефонных номеров (должны быть выпускниками колледжа и иметь опыт работы в торговле), так как их задача состоит в обнаружении тенденций недовольства среди клиентов и немедленное информирование соответствующих управленческих подразделений.

#### *Вопросы для обсуждения ситуации*

В чем заключается внешняя коммуникационная стратегия американских компаний?

Какие тактические действия формируют коммуникационную политику?

Насколько важной является коммуникативная обратная связь?

Какие приемы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?

Что могут предпринять организации для устранения внутри-организационных препятствий к удовлетворению требований потребителя?

---

<sup>1</sup> См.: Искусство менеджмента: Практич. пособие. — М.: Финпресс, 1988. — С. 48.

## **Ситуация 2. Простое исполнение работы<sup>1</sup>**

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то, ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

## **Ситуация 3. Плохие тормоза<sup>2</sup>**

В крупной частной таксомоторной компании начальник технической службы ввел программу профилактического предупреждения поломок автомобилей. В основе программы был пункт

---

<sup>1</sup> См.: Назаров Ю. А. Основы менеджмента. – Волгоград, 1997. – С. 66.

<sup>2</sup> См.: Олджорн Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Финпресс, 1999. – С. 158.

обязательного заполнения каждым водителем специального отчета, если он считает, что возможна неполадка. Однако водители этого просто не делали, часто машины выезжали из гаража с серьезными неполадками технического характера, хотя предыдущий водитель знал о них, но не считал нужным сообщать.

Вызов аварийной бригады не только очень дорого обходится компании, но и отражается на доходах самих водителей, доставляет неудобства клиентам, может создать угрозу здоровью и жизни людей. Многочисленные устные предупреждения результата не давали.

Тогда начальником была использована другая тактика. На каждый рапорт о технической неполадке он письменно сообщал, какая неисправность обнаружена и что конкретно было сделано бригадой технического обслуживания и ремонта для ее устранения, и благодарил за рапорт и ценную информацию. В течение месяца количество отчетов водителей возросло вдвое и соответственно сократилось количество вызовов ремонтных бригад на маршруты.

### *Вопросы для обсуждения ситуации*

Чем объяснить успех письменных ответов начальника на поданные рапорты в соответствии с теорией коммуникаций?

Каким может быть нисходящий процесс коммуникации в данной ситуации?

Каким может быть восходящий процесс коммуникации в данной ситуации?

Каковы способы активизации и повышения эффективности внутриорганизационных формальных коммуникаций? Обобщите их.

### *Ситуация 4. Отцы и дети<sup>1</sup>*

Денис и Антон лично не очень часто встречаются, отчасти потому, что у них не складываются отношения друг с другом, а отчасти потому, что они работают в разных зданиях. Они считают неприятным, когда по работе от них требуются частые контакты.

---

<sup>1</sup> См.: Менеджмент / Под ред. Ф. М. Русинова. — М.: ФБК-Пресс, 1999. — С. 372.

Эту проблему они стараются преодолеть, разговаривая друг с другом по телефону, когда им это нужно.

Денис — молодой математик, выпускник университета, служащий в отделе обработки данных. Хотя он пришел на работу в банк всего несколько лет тому назад из университета, его быстро повысили в должности до руководителя среднего уровня. Он не женат, живет рядом с офисом, что означает, что он может часто работать допоздна.

Возраст Антона — около 50 лет, он пришел в банк, когда ему было 26 лет. В конце концов он стал руководителем. Большой опыт работы по этой специальности означает, что его техническое мастерство высоко, но он не знаком с последними достижениями в обработке данных. Фактически он сожалеет о перепроизводстве, как он считает, по существу бесполезной информации. Он всегда утверждает, что у него есть вся информация, какая ему нужна. В банке считают, что он часто игнорирует информацию, которая не совпадает с его собственным мнением. Он придерживается строго определенного режима, приходя и уходя с работы пунктуально, чтобы ехать домой за город к своей семье.

Денис думает, что банк — довольно закоснелое учреждение, которое нужно тащить в двадцать первое столетие. Эту точку зрения он часто и охотно выражает каждому, кто захочет его выслушать. Он погружен в свой мир компьютеров и в совершенстве владеет компьютерной техникой. У него нет времени для людей: «Луддиты, — говорит он, — это те, кто не видит преимуществ информационной революции». Антон, молчаливый человек, слушает, не одобряет и делает свою работу так, как он всегда ее делает.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Какие коммуникативные барьеры затрудняют общение между этими сотрудниками банка?

Какие способы могут устранить эти барьеры?

Какие приемы развития коммуникаций должно использовать руководство в данной ситуации?

### ***Ситуация 5. Свобода и самостоятельность***

В фирме, производящей электронную технику, в одном из отделов работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады

работали на линии, когда трубки поступают от одного рабочего места к другому вдоль длинного стола. За всей работой наблюдал мастер, контролирующий еще две бригады. Старшим оператором считалась девушка, сидящая первая за столом, в обязанности которой входило следить за работой всей линии.

Исследование показало, что в коллективе бригады моральная обстановка неважная, частые прогулы — 8%, высокая текучесть — 100%, низкое качество — 27% брака, низкая производительность труда — 28 трубок в час. Общение друг с другом было затруднительно, кроме того, девушкам практически не сообщали о результатах работы. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора: если сборка электронной трубки шла медленнее графика, старший оператор проходила вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить сложившееся положение.

Компания в целях повышения морального духа переоборудовала рабочие места, заменив длинный узкий стол на овальный и расположив рабочие места вокруг стола. Это дало возможность общаться работникам. После такой перестройки рабочих мест производительность труда выросла до 35 трубок в час, брак сократился до 18%, снизилась частота прогулов.

Однако несколько месяцев стабильной работы вдруг привели к новым проблемам: девушки захотели выполнять более сложную работу. Научившись и приобретя мастерство по более сложным операциям, девушки стали отказываться выполнять поручения и задания старшего оператора по выполнению более простой операции. Вскоре вся бригада стала противиться указаниям старшего оператора, девушки стали самостоятельно определять время окончания работы перед перерывом или пересменой. Общая производительность снизилась до 30 трубок, а процент брака превысил все прошлые показатели. Оказалось, что большая часть бракованных трубок приходилась именно на несложные операции.

Через несколько месяцев работы старший оператор покинула бригаду. Мастер решил не назначать нового старшего оператора и позволил девушкам самостоятельно управлять рабочим процессом в бригаде. Они могли сами устанавливать темп работы, соответствующий норме выпуска, установленной мастером. Мастер должен был выполнять функцию разрешения конфликтов. Са-

мостоятельность в производственном процессе первоначально привела к падению производительности труда до 26 трубок, но через 1 мес. возросла до 40 трубок в час. Процент брака снизился до прежнего уровня (18%).

На одной из летучек девушки предложили, чтобы каждый день перед началом смены им сообщали о количестве и причинах брака за предыдущую смену. После этого процент брака снизился (до 11%), прогулы прекратились, текучесть снизилась, производительность стабилизировалась.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

В чем были причины низкой производительности и текучести кадров?

Что изменило совершенствование рабочих мест?

Как общение и личные контакты повлияли на улучшение результатов работы?

Каковы основные причины возникновения нового конфликта в бригаде?

Как самостоятельность и информирование о результатах работы изменили характер работы бригады?

В чем заключается роль информации в производственном процессе?

### ***Ситуация 6. Заповеди руководителя***

В одной из компаний особое внимание уделялось отношениям высших руководителей со своими заместителями. Это связано с тем, что от их совместной деятельности, эффективности взаимодействия зависит успех дела. Для обсуждения представлены заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

Заповеди руководителя:

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.

2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.

3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди заместителя:

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в заместительстве шанс для проведения собственной политики.

2. Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего шефа, ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственную тактику.

3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.

4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время заместительства информацию ради собственной карьеры.

5. Ориентация на окончание сроков заместительства. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Каким образом вы можете охарактеризовать коммуникации между руководителем и заместителем?

Все ли заповеди содействуют эффективным коммуникациям?

Можно ли отказаться от каких-либо заповедей?

Какие заповеди можно добавить для создания эффективных коммуникаций?

### ***Ситуация 7. Трудный руководитель***

Жизнь устроена так, что большинство руководителей не находят любви или уважения своих подчиненных. Нередки конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта для подчиненного рационально использовать следующие рекомендации:

1. Исключить доминирующую агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную.

2. Научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного руководителя» — модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений.

3. Искать точки соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути — свалить все неувязки на плохого руководителя.

4. Используйте различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму.

5. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Какие коммуникативные проблемы и барьеры характерны для ситуации?

Если ваш руководитель, по вашему мнению, находится не на своем месте и его действия вызывают у вас раздражение, что вы постарались бы применить на практике?

Каким образом можно наиболее рационально преодолеть трудности в осуществлении коммуникаций?

### ***Ситуация 8. Возможности информационного обеспечения***

В соответствии с общепринятым выражением «Кто владеет информацией, тот владеет всем миром» информационное обеспечение открывает ряд возможностей для организации. К их числу относятся:

- достижение конкурентных преимуществ компании;
- снижение финансовых рисков и опасностей для имиджа компании;
- определение отношения потребителей к товарам и услугам компании;
- анализ состояния внешней среды;
- координация реализации стратегии компании;

- оценка рыночной деятельности компании;
- получение поддержки руководства при принятии решений;
- повышение эффективности деятельности компании.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Какие еще возможности открывает информационное обеспечение?

Какие возможности информационного обеспечения необходимо использовать в первую очередь?

### ***Ситуация 9. Построение коммуникаций***

Оценка целесообразности и эффективности коммуникаций производится на основе анализа коммуникативной деятельности менеджеров с помощью следующих вопросов:

Где я черпаю информацию?

Какую информацию я распространяю внутри своего подразделения?

Находятся ли в равновесии моя деятельность и накопление информации?

Каких изменений могу я потребовать от своей организации?

Достаточно ли я информирован, чтобы иметь возможность оценивать предложения своих сотрудников?

Каким я вижу будущее направление работы своей организации?

Какие внешние связи я поддерживаю?

Соразмерно ли я использую в своей деятельности различные средства?

Как я сочетаю свои личные права и обязанности?

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

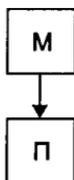
Все ли направления коммуникативной функции охватывают перечисленные вопросы?

Насколько точно можно будет оценить эффективность коммуникаций?

Какие существуют дополнительные резервы повышения эффективности коммуникативной деятельности?

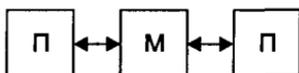
## ***Ситуация 10. Вертикальные коммуникации***

Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом. По отношению к человеку для многих американских менеджеров свойственен подход как к рабочей силе. Традиционные взаимоотношения менеджера (М) с подчиненным (П) схематично выглядят следующим образом:



Такие отношения в коммуникативном аспекте отражают жесткую вертикаль, когда подчиненный подавляется властью, ему навязывается жесткий стиль взаимоотношений — однонаправленный.

Однако среди современных американских менеджеров наиболее популярными становятся новые схемы отношений с подчиненными:



В таком варианте построения отношений менеджер выступает в роли коллеги подчиненного. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Каковы причины трансформации вертикальных коммуникаций?

Какая схема более эффективна в деловом отношении?

Будет ли утрачен авторитет менеджера при использовании новой схемы взаимоотношений?

Возможно ли совмещение требовательности, ответственности с добрыми отношениями с подчиненными?

# Групповая динамика, лидерство и руководство

## 8.1. Основные выводы и теоретические положения

1. В теории управления организацией изучается процесс функционирования малых групп, представляющих собой немногочисленную по составу общность, члены которой объединены совместной социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении.

2. Основные причины вступления людей в малые группы можно представить в виде трех блоков: организационно-производственные, материальные и социально-психологические.

3. Малая группа выступает объектом изучения разных областей человеческого познания. При этом менеджмент, учитывая психологические и социальные факторы развития личности и группы, разрабатывает принципы и методы управления ими с целью повышения эффективности организационной деятельности.

4. Формирование и функционирование формальных и неформальных групп в организации представляют собой динамичный процесс.

5. Первыми экспериментами, которые продемонстрировали, что организация является социальной системой, были хоторнские исследования Э. Мэйо. Они доказали, что помимо экономических потребностей у работников есть и социальные потребности, удовлетворение которых ведет к взаимодействию отдельных личностей в группах.

6. В организациях функционирует два основных типа групп:

- формальные группы, которые создаются по воле руководства и существуют в рамках официальной организации;
- неформальные группы, возникающие стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми и являющиеся спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

7. Каждая группа в организации отличается совокупностью присущих только ей характеристик, среди которых выделяют: размер и композицию группы; статусно-ролевое расположение членов группы; каналы коммуникаций; групповые нормы; уровень сплоченности и конформизма; социально-психологический климат.

8. Основными видами формальных групп в организации служат комитеты, рабочие группы, руководящие группы. Они отличаются между собой кругом решаемых проблем и составом участников.

9. Если в организации удастся сформировать команду единомышленников, то она будет иметь более высокие результаты в деятельности, чем другие группы. Эта эффективность основывается на возникновении синергетического эффекта.

10. К числу возможных негативных характеристик неформальных групп относят: возможность формирования противоречивых с организацией целей; ограничение интенсивности и результативности деятельности; сопротивление изменениям; конформизм; негативные социальные нормы; жесткий социальный контроль. Преимущества неформальных групп: облегчение нагрузки на менеджмент; позитивные социальные нормы; улучшение коммуникаций; снижение конфликтности.

11. Чтобы устранить негативное и усилить позитивное влияние неформальных групп, руководству целесообразно:

- признать их существование;
- учитывать мнение неформальных лидеров и членов группы;
- привлекать неформальные группы к принятию решений;
- формировать эффективную систему формальных коммуникаций.

12. Взаимовлияние личности и группы может носить как положительный, так и отрицательный характер. Руководителю следует учитывать, что изменения, порождаемые этим взаимовлиянием, могут превращаться в личностные черты или групповые нормы.

13. Одним из важных аспектов функционирования организации является межгрупповое взаимодействие. Для формирования позитивных отношений между группами в организации руководителю целесообразно увеличивать количество межгрупповых контактов и обмен работниками.

14. К основным факторам повышения эффективности деятельности групп относятся: наличие сильного лидера; оптимальный размер группы; рациональная социальная структура; четкая формулировка целей группы и ее членов; уровень конформизма; благоприятный социально-психологический климат.

15. Проблема эффективного управления социальной организацией связана с комплексом устойчивого сочетания форм и методов действий формального руководителя, проявляющихся в виде конкретного стиля управления.

16. Процесс поиска эффективного стиля управления в крупных масштабах и на систематической основе начал осуществляться в начале XX в. и продолжается в наши дни, формируя несколько направлений научных исследований: личностный, поведенческий, ситуационный и современный комплексный подходы.

17. Анализ результатов исследований по каждому из научных подходов к стилю управления показывает, что эффективность управленческого стиля руководителя имеет ситуационный характер и его результативность зависит от умения руководителя правильно оценить ситуацию и выбрать оптимальные управленческие воздействия.

18. Поиск новых методов выхода из глубокого экономического кризиса вызывает необходимость анализа и применения форм управления, основанных на использовании потенциала работников предприятия, подтвердивших свою эффективность в практике отечественного и зарубежного менеджмента и предлагаемых в виде концепции соучастного управления.

19. Стил ь управления руководителя является «мягкой» переменной, и его эффективность оценивается системой показателей, включающей экономические показатели конечной деятельности производственной системы, показатели функционирования внутренних процессов в организации и показатели, характеризующие социальные процессы в производственном коллективе.

20. Для того чтобы иметь возможность влиять на подчиненных, руководителю необходимо обладать властью.

21. Основные формы власти – это закон, компетенция, принуждение, вознаграждение, референтность, информация и ресурсы. Кроме того, руководитель может оказывать влияние через убеждение и вовлечение сотрудников в процесс принятия решения.

22. Руководителю целесообразно поддерживать баланс власти в организации с целью повышения эффективности ее функционирования.

23. Каждая форма власти имеет свои преимущества и недостатки. Исходя из этого эффективность той или иной формы власти зависит от умения руководителя правильно оценить доминирующую потребность подчиненного и ситуацию, через которые он будет оказывать влияние на трудовые усилия работников.

24. Анализ различных форм власти и влияния позволяет разделить все источники власти в организации на две группы: личностные и организационные.

25. Между различными формами власти существуют взаимозависимость и взаимодополняемость. При этом оптимальной выступает ситуация, когда у руководителя должностная власть подкрепляется личной.

26. По мере увеличения интеллектуального уровня работников организации происходит уменьшение разрыва между способностями руководителей и подчиненных, поэтому современным менеджерам целесообразно развивать навыки влияния через убеждение и вовлечение сотрудников в управление.

27. Влияние харизматической личности заключается в том, что подчинение ей формируется на уровне подсознания исполнителя, что выполнение распоряжений сделает его похожим на руководителя. Поэтому менеджер должен анализировать свое поведение с точки зрения этических норм.

**Научные основы исследования групп.** В жизни людей существует большое количество разнообразных общностей. Объектом изучения теории менеджмента служат микрогруппы, или «малые группы», которые в совокупности образуют организацию.

Необходимость изучения вопросов групповой динамики в менеджменте обусловлена тем влиянием, которое оказывают группы на организацию и достижение ею поставленных целей. Понимание того, что социальные факторы и групповая динамика как их выражение имеют большое значение для роста производительности труда, пришло не сразу. Толчком к изучению этих

процессов послужили хоторнские эксперименты Э. Мэйо. Хоторнский эксперимент позволил сделать много научных открытий, но его основное влияние на теорию управления заключалось в том, что он представил доказательства необходимости учета социальных взаимоотношений между сотрудниками. Эксперимент доказал, что помимо экономических потребностей у рабочих есть и социальные потребности, удовлетворение которых ведет к взаимодействию отдельных личностей в формальных и неформальных группах.

Научным результатом хоторнских исследований стало предложенное Э. Мэйо понятие «социальный человек» в противоположность находившемуся в центре внимания ранних теорий менеджмента понятию «экономический человек».

Основываясь на классификации российского ученого Р. С. Немова [81], можно утверждать, что в организации функционируют различные группы, виды которых следующие: условные (номинальные) и реальные (действительные), последние делятся на экспериментальные и естественные, которые, в свою очередь, включают формальные и неформальные, делящиеся на слаборазвитые и высокоразвитые.

Выделяют следующие характеристики малой группы.

*Композиция* – характеристика, отражающая индивидуальный состав группы. Состав может быть однородный, т. е. люди похожи друг на друга, тогда композиция будет гомогенной. Если же в группу входят индивидуально очень различные люди, то композиция будет гетерогенна.

*Позиция члена группы* – понятие, обозначающее официальное положение человека в какой-то подсистеме отношений.

*Статус* – реальное положение человека в системе внутригрупповых отношений, степень авторитетности для остальных участников.

*Внутренняя установка человека* – личное субъективное восприятие им своего собственного статуса, то, как он оценивает свой авторитет и степень влияния на остальных. Статус человека и его личное восприятие не всегда совпадают.

*Размер* – количественный состав группы.

**Формальные группы.** Такие группы создаются и существуют в рамках официальных организаций, конкретной деятельности. В них строго распределены позиции и роли членов группы на основе системы подчинения, называемой «структура власти». Цели

формальных групп задаются извне на основе задач, стоящих перед организацией.

В любой организации функционирует большое количество формальных групп, которые могут создаваться по воле руководителей или по инициативе подчиненных, с целью выполнения задач организации. Теория и практика менеджмента предлагают разнообразные виды формальных групп:

1) рабочая (целевая) группа – группа внутри предприятия, члены которой работают над одним заданием, задачей, проектом. Целевые группы могут быть специальные и постоянные. Эти группы представляют собой отдельные взаимосвязанные производственные элементы, образующие организацию как систему. При этом важным является то, что задачи каждой из рабочих групп должны быть взаимосвязаны с задачами других структурных подразделений и организации в целом;

2) руководящая группа (командная группа) – группа управления, состоящая из руководителя и его непосредственных подчиненных, руководителей отдельных подразделений, отделов, бригад;

3) комитет – группа людей внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. В состав комитетов входят как руководители разных уровней управления, так и рядовые сотрудники. Иногда комитеты называются «комиссии» или «советы».

Выделяют два типа комитетов:

- постоянный комитет, создаваемый как постоянно действующая группа, с целью осуществления конкретной задачи, чаще всего стратегической;

- специальный комитет, формируемый для выполнения отдельной временной задачи.

Формальные группы всех видов могут создаваться в любых организациях: правительственных, религиозных, коммерческих учреждениях. Они реализуют вспомогательные, совещательные, координационные, информационные функции и могут наделяться правом принятия окончательного решения. Например, Совет безопасности является постоянным комитетом, выполняющим координационные функции и имеющим право принимать решения, а Госсовет РФ – комитет с консультационно-совещательными функциями.

На наш взгляд, эффективность деятельности советов и комиссий значительно повысится, если будут четко определены их права и обязанности, а также регламентировано время на процесс принятия и реализацию решения.

Прибегать к групповой форме принятия решений исследователи менеджмента советуют, когда группа может выполнить эту работу лучше, чем один руководитель. Ученые приводят ситуации, когда управление с помощью групп может быть предпочтительнее:

- в случае если проблема требует большого опыта в какой-то определенной области, то необходима консультативная помощь специалистов для принятия решения;

- когда предлагаемое решение является непопулярным, то использование групп будет способствовать ослаблению недовольства и сопротивления сотрудников организации;

- в случае если нецелесообразно сосредоточивать власть в руках одного руководителя, использование комитетов поможет распределить полномочия между несколькими лицами [76].

**Процесс формирования команды.** Деятельность организации во многом определяется эффективностью функционирования формальных групп. Именно поэтому руководители современных предприятий стремятся к формированию команды единомышленников. Сегодня необходимость такой «команды» служит не прихотью менеджера, а требованием времени.

Под командой понимается общность сотрудников организации или структурного подразделения, работающих как единое целое, проявляющих при этом максимум ответственности и инициативности.

Категории «команда» и «группа» имеют несколько разное значение. Если группа – это некоторая общность людей в организации, то команда – это всегда эффективная группа индивидов. К основным характеристикам команды относят наличие общей цели и высокую степень участия членов в разработке новых идей. Исследователи отмечают специфические различия между группами и командами:

- в группе существует один ярко выраженный лидер; в команде лидерство разделено между ее членами;

- в группе доминирует личная ответственность; в команде личная ответственность дополняется коллективной;

- в группе производятся продукты индивидуальной деятельности; в команде — продукты коллективной деятельности;
- группа обсуждает, решает и делегирует; команда обсуждает, принимает решение и выполняет его.

Любая команда представляет собой группу, но не всякой группе присущ командный дух. При этом сформировавшаяся в организации команда будет иметь более высокие результаты, чем другие группы, за счет того, что каждый член команды стремится к достижению общей цели, четко выполняет свои обязанности, взаимодействует с другими членами для координации совместной деятельности и рассматривает себя как часть целого. На основе этого в команде возникает синергетический эффект. Суть этого эффекта состоит в том, что результат совместных усилий членов команды оказывается больше суммы отдельных результатов ее членов, если бы они работали порознь. Этот эффект обеспечивается тем, что в командах по сравнению с группами более ярко выражены такие характеристики, как одинаковые ценности, внутренние взаимосвязи, преданность, согласованность, доверие, сотрудничество, значимость групповых процессов.

В реальных организациях команды могут возникать спонтанно на основе элементов корпоративной культуры, а могут быть сформированы менеджером в процессе создания формальных групп. При этом следует учитывать, что современная команда не обязательно должна работать в одном помещении. Члены команды могут работать индивидуально и общаться с помощью электронных средств.

Эффективная командная деятельность предполагает учет национальных особенностей при построении команды, а также уровень зрелости подчиненных.

**Особенности неформальных групп.** Существенную роль в динамике поведения сотрудников играют неформальные группы. Они возникают стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми. Отличие функционирования неформальных групп в организации заключается в том, что у них отсутствуют официально предписанные цели и отношения. Однако формальные и неформальные группы неразделимы и существуют параллельно. В каждой неформальной группе формируются определенные нормы поведения, происходит распределение ролей и складывается структура межличностных отношений.

Исследователи выделяют различные классификации ролей в организации. На наш взгляд, целесообразно характеризовать три типа неформальных ролей сотрудников: творческие, коммуникационные и поведенческие [53].

***Творческие роли:***

*генератор идей* выдвигает принципиальные идеи. Он определяет ключевые проблемы, предлагает возможные решения, выбирает пути и средства реализации идей;

*капиллятор идей* доводит идеи до прикладных решений, имеет способность соединения разных идей, разрабатывает технологии использования идей на практике;

*эрудит* (носитель идей) много вопросов изучает, читает, поэтому обладает большими энциклопедическими сведениями по широкому кругу проблем;

*эксперт* может оценить целесообразность идеи, дать правильный совет по ходу обсуждения;

*энтузиаст* личным примером и обаянием заражает группу верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно;

*критик* подвергает критическому анализу работу группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемым идеям;

*организатор* увязывает в процессе работы деятельность отдельных членов группы с учетом достижения конечной цели.

***Коммуникационные роли:***

*лидер* представляет собой человека, обладающего высоким личным и профессиональным авторитетом в группе, оказывает влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов;

*делопроизводитель* выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнений;

*связной* объединяет на неформальной личностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой; обеспечивает внешние взаимосвязи группы;

*«сторож»* распределяет и контролирует потоки информации, оценивает важность или второстепенность сообщений, доводит их до лидера;

*координатор* осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером;

*проводник* обеспечивает связь группы с внешней средой. Это человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации.

### ***Поведенческие роли:***

*оптимист* всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы;

*нигилист* всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой;

*конформист* следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя «молчаливое большинство»;

*догматик* упорно держится известных норм, до последнего защищает свое мнение, не соглашаясь с рациональным решением группы;

*комментатор* фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и в быту;

*кляузник* собирает и способствует распространению слухов, часто непроверенных, ложных. Он во всем видит личную обиду, готов писать жалобы во все инстанции.

Любая неформальная группа имеет определенную структуру, систему межличностных отношений, согласно которой каждый работник получает свой социометрический статус в организации.

Процесс развития неформальных групп и причины, по которым люди в них вступают, способствуют образованию в группах как позитивных, так и негативных характеристик, влияющих на эффективность деятельности организации в целом.

К числу негативных характеристик неформальных групп относят:

- противоречивые цели;
- ограничение интенсивности и результата;
- конформизм;
- сопротивление изменениям;
- негативные социальные нормы;
- жесткий социальный контроль;
- оппозицию неформального лидера (группы) формальному руководителю (группе).

Преимуществами функционирования неформальных групп являются:

- повышение эффективности деятельности системы в целом;
- облегчение нагрузки на менеджмент;
- обеспечение безопасного выхода эмоций работников;
- улучшение коммуникаций;

• позитивные социальные нормы (коллективизм, творчество, взаимопомощь) и разумный социальный контроль.

Поскольку существование неформальных групп в организации неизбежно, а влияние их велико, менеджменту не стоит бороться с ними, а лучше использовать их преимущества для достижения целей организации.

Современные ученые считают, что пользу неформальная группа обеспечит формальной организации при осуществлении следующих действий:

1) признать существование неформальной группы и осознать, что ее уничтожение снизит эффективность формальной организации;

2) выслушивать мнение членов и лидеров неформальных групп, поощрять тех, кто способствует достижению целей организации;

3) прогнозировать возможное отрицательное воздействие изменений в организации на неформальную группу;

4) привлекать членов и лидеров неформальной группы к процессу принятия решений с целью ослабления сопротивления переменам;

5) формировать эффективную систему коммуникаций, препятствуя распространению слухов [76].

**Стиль руководства и элементы, его определяющие.** В качестве наиболее общего и точного определения понятия «стиль управления», на наш взгляд, может служить следующее: стиль управления – это устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом предприятия, направленная на выполнение миссии организации и определяемая объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса.

В сфере управления существуют разнообразные определения стиля управления. Американская школа управления рассматривает стиль как обобщенный вид поведения руководителя в отношениях с сотрудниками в процессе достижения поставленных целей [76].

Немецкая школа рассматривает стиль руководства как основную часть деятельности менеджера, считая, что стиль формируется от взаимовлияния трех факторов: структуры личности руководителя, компетентности сотрудников и ситуации [15].

Следовательно, стиль управления проявляется в том, как руководитель говорит, слушает подчиненных, организует принятие и реализацию решений, свое рабочее время и труд производственного коллектива. Важность выбора эффективного стиля руководства основана на роли менеджера в системе управления предприятием.

Стиль управления менеджера — это не личное дело руководителя в связи с тем, что он влияет на деятельность всей системы, так как представляет собой форму реализации экономических и социально-психологических отношений в процессе руководства коллективом. Поэтому стиль руководства характеризуется как социальное явление в силу отражения в нем убеждений менеджера и предопределения результатов деятельности системы. Кроме того, стиль руководителя постоянно анализируется, оценивается и воспринимается подчиненными и формирует определенную систему отношений на всех уровнях иерархии.

Анализ теоретических и практических исследований позволяет выявить основные элементы, формирующие тот или иной стиль управления руководителя:

- распределение полномочий;
- установление ответственности;
- характер процесса принятия управленческих решений;
- используемые методы руководства;
- осуществление контроля за деятельностью подчиненных;
- отношение к самостоятельности и инициативности подчиненных;
- уровень сотрудничества и доверия между руководством и подчиненными;
- отношение к нововведениям;
- заинтересованность в образовательном и профессиональном росте подчиненных [6], [43], [87].

Изучение действий руководителя с целью определения эффективного стиля управления началось еще в древности. В крупных масштабах и на систематической основе исследования по выявлению эффективного стиля управления начались в 30–40 гг. XX в. и были представлены несколькими направлениями, которые сформировались в четыре научных подхода: личностный, поведенческий, ситуационный, комплексный.

**Влияние и власть руководителя.** Под *влиянием* понимается процесс, при котором одна из сторон стремится изменить поведение, отношение и восприятие других сторон.

Методы влияния могут быть различны. Один человек может влиять на другого даже с помощью одних лишь идей.

Конкретные средства, с помощью которых один человек может влиять на другого, в организации разнообразны: от просьбы, высказанной шепотом, до угрозы увольнения. Способность руководителя влиять на подчиненных может определяться как личностными качествами менеджера, так и ситуационными факторами, а также объемом властных полномочий руководителя.

*Власть* – это возможность влиять на поведение других. Понятие власти может относиться к индивиду, группе, организации.

Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- а) власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя;
- б) между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- в) тот, к кому применяют власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть должна осуществляться, а не использоваться. Если подчиненный работает по правилам, то у руководителя нет необходимости применять имеющуюся у него власть.

Власть – это категория управления, определяющая взаимозависимость между участниками организационного процесса. Чем больше один человек или группа зависят от других, тем больше власть у последних. Вместе с тем эта зависимость основана на вариантах в поведении, имеющихся у одних, и важности, придаваемой ими этим вариантам, находящимся под контролем других. Но это не означает, что обладание властью дает возможность навязывать свою волю другим, не учитывая их интересы, желания, потребности и способности. Влияние и власть определяются способностями руководителя и зависят от способностей исполнителя, а также от ситуации, в которой осуществляется управление. Исходя из этого можно утверждать, что подчиненные также обладают властью по отношению к руководителю в таких вопросах, как получение необходимой информации для принятия решения; выполнение заданий к определенному сроку; формирование неформальных контактов в организации; взаимовлияние членов социальной группы.

Власть может принимать разные формы. Мы разделяем мнение Дж. Френча, Б. Рэйвена, К. Хейлса, которые предлагают следующие формы власти [76]:

1. *Законная власть* предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации. При этом исполнитель воспринимает как должное то, что руководитель имеет право отдавать приказания. Поэтому законную власть часто называют «традиционная власть». Традиционная власть является основой бесперебойного функционирования организации и формирует готовность подчиненных по традиции признавать авторитет — законную власть руководителя. При этом сотрудники получают ощущение чувства принадлежности к социальной группе.

2. *Экспертная власть* основана на признании окружающими наличия у индивида недоступных им специальных знаний. Сегодня, когда производственная и хозяйственная жизнь чрезвычайно усложнилась, такая власть приобретает все большее распространение, так как активизирует использование руководителем своего образования, опыта, таланта, усилий и навыков. Однако экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Иногда при решении конкретных проблем становится очевидным, что кто-то из членов группы обладает большим объемом знаний, поэтому для решения проблем руководство может перейти к этому сотруднику.

3. *Власть, основанная на принуждении*, заключается в том, что исполнитель выполняет указания влияющего под страхом наказания, которое может принимать различные формы: выговор, понижение в должности, увольнение, физическое насилие, сверхжесткий контроль, штрафы и др. Этот вид власти не является достаточно эффективным, так как ограничивает инициативу, творчество, самостоятельность подчиненных. Организации, где страх используется очень часто, возможно не смогут долго существовать в условиях частного предпринимательства.

4. *Власть, основанная на вознаграждении*, проявляется в тех случаях, когда исполнитель уверен, что его действия будут оценены определенным вознаграждением (увеличение заработной платы, повышение в должности, социальные выплаты и др.), и поэтому выполняет просьбы или указания. Это наиболее распространенная форма власти, которая достаточно эффективна и используется для подкрепления права на власть.

5. *Эталонная (референтная) власть* связана с личными качествами или способностями влияющего, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются им примером для подражания. В противоположность безличному влия-

нию традиции референтное влияние – целиком личное, поэтому его называют «харизма».

Воздействие харизматического руководителя основано на том, что он может добиться от своих последователей деятельности, превосходящей ожидания, а также преданности ему и организации.

## 8.2. Контрольные вопросы

Каков уровень научного познания проблемы малой группы в отечественных и зарубежных исследованиях?

Какие выводы из хоторнских экспериментов имеют значение для изучения групповой динамики?

Какие виды формальных групп могут функционировать в организации? Проанализируйте их особенности.

Перечислите позитивные и негативные аспекты функционирования неформальных групп.

Сформулируйте различия между группой и командой. Приведите примеры команд из разных сфер общественной жизни (экономика, политика, спорт и др.).

Какие способы психологического взаимовлияния вы знаете?

В чем заключается влияние межгрупповых отношений в организации на эффективность ее деятельности?

Какие способы формирования и поддержания эффективности деятельности групп вы знаете?

В чем заключается разница между лидерством и руководством?

Что такое стиль управления и каковы его основные составляющие?

Какие личностные качества необходимы менеджеру для эффективной работы?

Сравните поведенческие и ситуационные теории руководства. В чем их сходство и различие?

Какое воздействие на стиль руководства оказывает изменение внешней и внутренней среды организации? Приведите примеры.

Какими методами и показателями можно оценить эффективность управленческих воздействий?

Что такое власть? Как соотносятся между собой власть и влияние?

В чем заключается специфика законной власти? Охарактеризуйте ее позитивное и негативное влияние на конкретных примерах.

Сравните формы власти, основанные на принуждении и вознаграждении. Какая из них является наиболее распространенной в современных организациях и почему?

В чем причина возрастания сегодня информационной власти? Обоснуйте свой ответ примерами из практики.

В чем заключается концепция баланса власти между руководителями и подчиненными?

Что такое харизма и как ею пользуется руководитель?

Каково ваше мнение относительно роли личности в жизни общества? Как соотносится роль великой личности в истории и харизматического руководителя в бизнесе?

### **8.3. Вопросы для дискуссии**

В чем заключается положительная и отрицательная роль группового конформизма? Приведите примеры конформизма из личного опыта.

Как вы относитесь к тому, что руководитель увольняет с работы неформального лидера, который противопоставляет ему свое мнение?

Чем отличаются команды, используемые в современных организациях, от традиционных рабочих групп? Ответ проиллюстрируйте практическими примерами.

Как вы считаете, какой стиль руководства – демократический или авторитарный – является более эффективным? Почему?

Согласны ли вы с утверждением, что стиль руководства определяется уровнем зрелости подчиненных? Ответ поясните.

Возможно ли использование партисипативного стиля управления на отечественных предприятиях в современных условиях? Обоснуйте свою точку зрения.

Возможно ли использовать политические стратегии для приобретения власти в организации?

Какая из форм влияния, на ваш взгляд, наиболее эффективна в сфере государственного и муниципального управления? Обоснуйте свою точку зрения.

## 8.4. Ситуации для анализа

### *Ситуация 1. Жилищный вопрос<sup>1</sup>*

Владимир Петрович находился на посту мэра четыре года. Он неплохо оценивает результаты своей работы, но не доволен тем, как решался жилищный вопрос. До сих пор он ничего не предпринимал по этому поводу и уверен, что ничего не следует обсуждать до выборов. Однако мнения избирателей по решению жилищного вопроса явно разделились поровну, и Владимир Петрович потеряет существенное число голосов, независимо от того, чью сторону примет. Давление с обеих сторон усиливается, он должен что-то предпринять. Он нашел решение: сформировал целевую группу для изучения проблемы и подготовки рекомендаций. Необходимо было найти подходящих людей, чтобы закончить работу до выборов. Владимир Петрович выбирал членов группы из общественности. В нее вошли все – от специалистов с докторской степенью в области городского планирования до риэлтеров, от представителей местного попечительского совета до лидеров национальных меньшинств. Нужно было, чтобы выбранные люди имели различные мнения по жилищному вопросу.

#### *Вопросы для обсуждения ситуации*

По-вашему мнению, сработает ли стратегия Владимира Петровича относительно принятия решения по жилищному вопросу до выборов мэра? Обоснуйте свой ответ.

Как вы считаете, успешной ли будет деятельность данной целевой группы?

Характерно ли для данной целевой группы, на ваш взгляд, возникновение группового конформизма?

Как вы думаете, Владимир Петрович эффективный менеджер или эффективный политик? Есть ли между ними отличие?

### *Ситуация 2. «Новичок»<sup>2</sup>*

Сергей учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили

---

<sup>1</sup> См.: Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 305–306.

<sup>2</sup> См.: Там же. – С. 305.

в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов.

После нескольких недель работы Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. Однако много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались. Сергей решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками; по пятницам его не приглашали пить пиво. Сергей подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой, как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, ты был бы таким же».

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы группы существуют в данном случае?

Охарактеризуйте руководителя, какова его роль в деятельности группы?

Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея? Каков был статус Сергея в группе? Почему?

Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде. Почему Сергей не был принят в группу? Согласны ли вы с высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.

Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.

### ***Ситуация 3. Большой эксперимент с «Сатурном»<sup>1</sup>***

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых ко-

---

<sup>1</sup> См.: Лютенс Ф. Организационное поведение. – С. 303–304.

манд в США. Компания «General Motors» учредила автономное подразделение «Сатурн» для создания нового автомобиля. При этом ставились следующие задачи:

1) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

2) вовлечь работников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8–15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы: межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта «Сатурн» были форма оплаты труда работников и участие рядовых рабочих в процессе принятия решений.

Сущность новой системы оплаты труда была связана с планом 5%-ного риска и вознаграждения. Это означало, что работники будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% они начнут получать, когда каждый работник добьется определенной производительности и качества.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (трансмиссия, кузов и ходовая часть). Во главе каждого подразделения находились советники, которые образовывали комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Во главе структуры корпорации стояла организация, занятая долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то что данный проект был успешным, существуют до сих пор организационные проблемы. Во-первых, вновь нанимае-

мые рабочие недостаточно преданы философии самоуправляемых команд. Во-вторых, в погоне за производительностью рабочее время увеличилось до 50 часов в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса. В-третьих, растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством автономного подразделения «Сатурна». В-четвертых, растет число недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд. В-пятых, в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 час.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент по созданию подразделения «Сатурн» в целом удался, при этом прошла проверку сама идея самоуправляемых команд.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?

Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?

Если бы вы были менеджером «Сатурна», чтобы вы порекомендовали для устранения недостатков данного проекта? Как вы выполняли бы эти рекомендации?

### ***Ситуация 4. Добрый по отношению к людям***<sup>1</sup>

Джон только что закончил Колледж делового администрирования при штатном университете и начал работать в малом бизнесе, принадлежащем его семье, где занято 25 неквалифицированных работников. В первую неделю работы отец вызвал Джона к себе и сказал: «Джон, я наблюдал за тем, как ты работаешь с людьми, на протяжении последних двух дней. Мне очень неприятно, но я должен тебе кое-что сказать. Ты слишком добрый по отношению к людям. Я знаю, тебя учили в университете всей этой ерунде о человеческих взаимоотношениях, но здесь все это не работает. Я помню, как мы в колледже обсуждали хоторнские исследования и насколько все были ими увлечены. Однако, поверь мне, существуют другие способы управления людьми, чем быть просто добрым по отношению к ним».

---

<sup>1</sup> См.: Лютенс Ф. Организационное поведение. — С. 29–30.

## **Вопросы для обсуждения ситуации**

Как бы вы отреагировали на замечание отца, оказавшись на месте Джона?

Считаете ли вы, что отец Джона правильно понимает и интерпретирует хоторнские исследования?

Какие стадии менеджмента прошел, по вашему мнению, отец Джона в своем семейном бизнесе? Считаете ли вы, что он понимает важность новейших тенденций в окружающей среде и осознает, как новая парадигма повлияет на его бизнес?

Как бы вы объяснили своему отцу необходимость по-новому взглянуть на своих подчиненных? [69, с. 29]

### **Ситуация 5. Тефлоновый лидер<sup>1</sup>**

Опыт прежних президентов США может привести к интересным открытиям, основанным на анализе их деятельности в целом и рассмотрении стиля их руководства в свете истории. Так, интересным примером служит президентство Рональда Рейгана. Его часто называли «тефлоновым» президентом, так как ни проблемы, ни скандалы не влияли на его репутацию. У него был примечательный стиль руководства, в котором отмечают следующие особенности:

всегда уделял много внимания способности общаться;

в любых ситуациях он пытался зарядить аудиторию оптимизмом. Если дела шли плохо, то внимание аудитории акцентировалось на способах улучшения положения;

определил свои главные цели и продолжал двигаться к ним в течение всего срока пребывания на посту президента. Последовательность поведения позволяла ему не метаться между различными важными целями;

повторял свои национальные цели снова и снова, поэтому каждый знал, что он собирается делать. Это было важно для его сторонников, которые становились его группой поддержки;

пытался прийти к компромиссу, когда понимал, что в данном случае ему не удастся достигнуть всего, на что он рассчитывал. Он не попадал в ловушку альтернативы «все или ничего»;

концентрировал внимание лишь на важнейших вопросах, не отвлекаясь на принятие повседневных решений; предоставлял это тем, кто был в них более опытен;

---

<sup>1</sup> См.: Лютенс Ф. Организационное поведение. – С. 416–417.

во время заседания кабинета поощрял свободное высказывание суждений; если люди были не согласны с большинством, они об этом говорили. Это позволяло Рейгану знакомиться с разными точками зрения на проблему;

считал, что для руководителя важно окружить себя талантливыми людьми. В таком случае он мог делегировать им полномочия и позволить проводить согласованную политику [76].

### *Вопросы для обсуждения ситуации*

Попробуйте объяснить подход Рейгана к руководству на основе поведенческих теорий. Воспользуйтесь в своем ответе цитатами и примерами.

Как можно использовать ситуационные модели руководства для объяснения успешного стиля президента Рейгана?

Был ли Рейган харизматическим лидером? Обоснуйте свой ответ. Что у него общего и чем он отличается от последующих президентов, например от Б. Клинтона и Д. Буша?

### *Ситуация 6. Контрастные стили<sup>1</sup>*

В течение восьми лет Генри Адамс работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но работающий руководитель. Джейн Вейк занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и также прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация приятного и работающего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям. Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим.

Генри объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими – это применять жесткий подход, как только они совершают ошибку. Вообще говоря, чтобы держать их в тонусе, я периодически собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное, что мне надо, так

---

<sup>1</sup> См.: Лютенс Ф. Организационное поведение. – С. 254–258.

это просто пройти по своему участку — и люди начинают работать как сумасшедшие».

Джейн объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с рабочими, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто обычно работает спустя рукава».

Несмотря на то что отдел Генри наряду с отделом Джейн числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Джейн, а данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел Генри выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время как отдел Джейн лишь один раз не выполнил стандарты качества.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Оба представленные руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?

На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления вы можете указать в этой ситуации? Какой метод использует Джейн в работе с людьми?

Как вы объясните производственные результаты, текучесть кадров и показатели качества в этих двух подразделениях?

### ***Ситуация 7. Когда начальника нет на месте<sup>1</sup>***

Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе — трудолюбие. Чем больше покупателей ему удавалось посетить, тем больше товаров он продавал. Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения кли-

---

<sup>1</sup> См.: Лютенс Ф. Организационное поведение. — С. 364.

ентуры его центра обслуживания компьютеров нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. Он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше его и их не интересует успех дела.

Через два года Виктор окончательно «вымотался» и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства.

Теперь он стал больше доверять своим сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать клиентам, требующим его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал задумываться над перспективами развития своей компании и методами достижения поставленной цели.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора-руководителя не привело к ожидаемым результатам?

Как изменилось поведение Виктора при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям.

К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства?

Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора? Проанализируйте их.

### ***Ситуация 8. Использование власти в компьютерной отрасли<sup>1</sup>***

Уильям Х. Гейтс, возможно, являлся одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «ИВМ» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям совсем недавно нанятого программиста «Майкрософт» смог

---

<sup>1</sup> См.: Мескон М. Х., Альберт М., Хедоуси Ф. Основы менеджмента. — С. 485–486.

предложить «IBM» теперь всем известную программу «MS DOC», которая используется во всех персональных компьютерах «IBM» и совместимых с ним компьютерах. Впоследствии компания «Майкрософт» стала буквально незаменима в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение для компьютеров производства «IBM» и «Apple».

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделала «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса – миллиардером. Согласно журналу «Уолл стрит Джорнел» эта стратегия основывалась исключительно на силе воли господина У. Х. Гейтса, а также его умении убеждать, уговаривать, а иногда и припугивать своих самых крупных клиентов.

Легенду о тактике «сильной руки», применяемой У. Х. Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из «Apple» разрабатывал язык «Мак Бейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», У. Х. Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Apple» лицензии на использование программ, которые «Майкрософт» разработал для «Apple-11», если Д. Скалли не закроет проект «Мак Бейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтоша» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линией «Apple-11», Скалли ничего не оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают У. Х. Гейтса и восхищаются им. Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Третьи ждут не дождутся, когда «IBM» решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и «Майкрософт» и прекратит свои отношения с ними.

### *Вопросы для обсуждения ситуации*

Влиятелен ли Уильям Гейтс? Обладал ли он властью?

Какой тип власти он использовал?

Использовал ли Уильям Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение работников в принятие решений?

## **Ситуация 9. Центр власти в фирме «Автострах»<sup>1</sup>**

Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще задолго до известных октябрьских событий 1993 г. Предчувствуя близкое банкротство фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание в фирме новой организационной культуры, основанной на консенсусном принятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре он обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полисов фирмы владельцам автомобилей. Сергей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате проведения изменения таким образом это заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листе бумаги.

Карьера Сергея началась еще до «перестройки», когда после окончания финансового института он пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха агентом по возобновлению страховки у имевших ее ранее автолюбителей. В 1985 г. он перешел на работу в Интурист, где за четыре года продвинулся до должности начальника управления страхования. Себя как руководителя он считал «толчком», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом.

Первое время на должности президента фирмы «Автострах» Сергей занимался «затыканием дыр на тонущем корабле», не обращая почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить» на фирме свою команду.

Сергей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он ве-

---

<sup>1</sup> См.: *Виханский О. С., Наумов А. И.* Практикум по курсу «Менеджмент». — С. 178–180.

рил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при которых власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления его привели знания, полученные в рамках международного управленческого семинара, организованного известной страховой британской компанией «Ллойд» для руководителей страховых организаций России. Семинар прояснил для Сергея те вопросы в работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался по своей прошлой работе в Интуристе.

Многие коллеги по фирме считали Сергея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он давал советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает.

Сергей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проходили следующим образом. Каждый руководитель раздавал участникам копии с его (ее) предложениями по бюджету и целям фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп поодиночке как бы «защищали» свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны «продать» свои предложения другим. Такие занятия проводились регулярно в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершении каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану.

Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справились с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался протаскать заниженный план, Сергей немедленно давал ему (ей) знать, что такое не пройдет. Он хотел,

чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы. До тех пор пока его подчиненные добиваются результатов, ему было все равно, если «блеск на ботинках наводился кирпичом».

Используемый Сергеем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою «команду». Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался путанным и неясным. Однако Сергей был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят «свет в туннеле».

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его «команда» проникнется таким же состоянием, а не решать проблему «росчерком пера», выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд за себя, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает получить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Какой уровень зависимости служил основой «научения» поведению членов «команды» Сергея? Что является сутью этого уровня зависимости? Объясните свой выбор и подтвердите его фактами.

На чем строился авторитет Сергея как первого руководителя в фирме? Дайте обоснование и фактологическое подтверждение вашего мнения.

Какие личностные источники власти позволили Сергею создать корпоративную культуру в фирме? Дайте детальный анализ этой трансформации.

Почему вы думаете, что руководители групп, публично «защищая» свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?

# Эффективность управления

## 9.1. Основные выводы и теоретические положения

1. Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

2. Важной количественной характеристикой эффективности служит производительность. Производительность — это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Производительность отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации).

3. Основными понятиями эффективности управления являются: эффективность труда работников аппарата управления; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения); эффективность системы управления (с учетом иерархии управления); эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового, социального и др.).

4. В экономической теории различают два вида эффективности: экономическую и социальную. Экономическая эффективность определяется отношением полученного результата к затратам. Социальная эффективность выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги.

5. Количественная оценка эффективности управления во многом затруднена из-за специфических особенностей управленческого труда.

6. Один из известных подходов к оценке эффективности управления состоит в использовании понятий «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». В широком смысле эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования системы в целом. В узком смысле эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности. И в том, и в другом смысле для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности.

7. При всех сложностях оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления и др.

8. Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления выступает начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия. Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью предприятий должно дополняться оценкой их социальной эффективности.

9. Методика расчета экономического эффекта зависит от того, какие проводятся мероприятия и к какой подсистеме системы менеджмента они относятся — «входу», «процессу преобразования» или «результату».

10. Эффективность инвестиций рассчитывается по показателям, сведенным в систему. К ним относятся:

- показатели коммерческой (финансовой) эффективности, отражающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
- показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия для федерального, регионального и местного бюджетов;
- показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты.

11. Улучшение показателей эффективности деятельности фирмы возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности, которые можно объединить в две группы:

- мероприятия по росту результата деятельности организации;
- мероприятия по более экономному использованию ресурсов (ресурсосбережению, снижению затрат фирмы).

Для определения эффективности управления необходимы конкретные подходы и методики, поэтому их основы изложены далее.

**Показатели эффективности управления и подходы к их определению.** Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются обобщающие показатели. До недавнего времени для характеристики экономической эффективности системы управления на государственном уровне среди других использовался обобщающий показатель – национальный доход (вновь созданная стоимость) за конкретный период времени, на уровне отрасли – показатель производительности труда, на уровне предприятия – прибыль.

Частных показателей экономической эффективности управления в широком смысле (организации в целом) очень много (более 60). Среди них: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т. д.

Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

- степень выполнения заказов потребителей;
- доля объема продаж фирмы на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности являются:

- своевременность выполнения заказа;
- полнота выполнения заказа;
- оказание дополнительных услуг;
- послепродажный сервис и др.

Экономическую эффективность управления ( $\mathcal{E}_y$ ) в узком смысле характеризуют следующие показатели:

### *обобщающий показатель*

$$\mathcal{E}_y = D / Z,$$

где  $D$  – доходы предприятия;

$Z$  – затраты на содержание аппарата управления;

#### *частные показатели:*

- доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия,
- доля численности управленческих работников в общей численности работающих на предприятии,
- норма управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления) и др.

К частным показателям, характеризующим эффективность труда в сфере управления, также относятся:

- снижение трудоемкости обработки управленческой информации;
- сокращение управленческого персонала;
- сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления.

Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются: доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива; количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения, и др.

К частным показателям социальной эффективности относятся: степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т. п.

Остановимся более подробно на вариантах определения обобщающего показателя экономической эффективности управленческого труда.

Классический метод определения экономической эффективности включает отношение экономических результатов труда к затратам труда. Поскольку прямая оценка результатов труда в управлении ограничена, используется косвенная оценка, включающая определение удельного вклада работников в итоговые показатели деятельности аппарата управления, реализуемые в конечных результатах деятельности управляемого объекта.

Показатель для сравнительной оценки эффективности управления отражает следующее соотношение:

$$\mathcal{E}_y = P_y / Y_3,$$

где  $\mathcal{E}_y$  — эффективность управления;  
 $P_y$  — результативность управления;  
 $Y_3$  — удельные управленческие затраты.

В качестве первой составляющей показателя эффективности результативности управления можно рекомендовать два показателя: рост (прирост) производительности труда и соотношение темпов прироста производительности труда и фондовооруженности.

При сравнении систем управления преимущество отдается системе с более высоким показателем эффективности.

Определенный интерес представляет подход к показателю эффективности коллективного управленческого труда ( $\mathcal{E}$ ), являющийся модификацией приведенного ранее основного метода:

$$\mathcal{E} = \frac{B}{Z_{пл} + \Phi_{об} + E \cdot \Phi_{ос}},$$

где  $B$  — объем конечной продукции, руб.;  
 $Z_{пл}$  — затраты на оплату работников, руб.;  
 $\Phi_{об}$  — текущие затраты на оборотные фонды, руб.;  
 $\Phi_{ос}$  — стоимость основных промышленно-производственных фондов, руб.;  
 $E$  — коэффициент эффективности производственных фондов (может использоваться нормативный).

Возможны косвенные методы оценки эффективности изменений в системе управления. Один из них — балльный — предложен на основе анализа метода Феликса-Риггса.

Для отслеживания направления развития предприятие должно держать под контролем ряд факторов [26]. Степень приближения к планируемому состоянию по каждому параметру и будет степенью достижения той или иной цели. Рассматриваемый подход позволяет получить суммарный итоговый индекс путем взвешивания отдельных показателей при помощи экспертных оценок. Состав таких показателей определяется тоже экспертно, исходя из условий конкретного предприятия.

Процедура реализуется в виде матрицы целей и состоит из ряда шагов:

1) выделяются параметры (производственные критерии), которые в наибольшей степени определяют состояние предприятия. Для каждого критерия выбирается показатель ( $k_j$ ), наилучшим образом характеризующий данный параметр;

2) однажды достигнутый по каждому критерию результат принимается за исходный уровень и предполагается, что по десятибалльной шкале этому результату соответствует 3 очка;

3) определяется предельный результат, который может быть достигнут по данному параметру, и ему присваивается 10 очков;

4) так как допускается возможность ухудшения ситуации по отдельным критериям, то добавляются их значения, которым может быть приписано 0 очков;

5) проставляются значения производственных критериев, которым соответствуют очки 1–2, 4–9.

В результате шагов 2) – 5) формируется шкала возможных положений предприятия по каждому из выбранных критериев;

6) каждому из принятых производственных критериев экспертным путем присваиваются веса значимости ( $W_{k_j}$ ), в сумме равные 100. Затем определяется ряд А – фактические значения исследуемого периода, выясняется, сколько очков ( $O_{k_j}$ ) соответствует каждому фактическому значению по шкале результатов. Эти очки формируют ряд В;

7) перемножение ряда В на веса дает ряд С, состоящий из оценок ( $Q_{k_j}$ ):

$$Q_{k_j} = O_{k_j} \cdot W_{k_j}.$$

Сумма значений оценок формирует индекс ( $I_t$ ), который сравнивается с предшествующим значением ( $I_0$ ):

$$I_t = \sum_{i=1}^n Q'_{k_j},$$

где  $Q'_{k_j}$  – значение оценки  $j$ -го критерия производства в момент времени  $t$ ;

$$I_0 = \sum_{i=1}^n Q^0_{k_j},$$

где  $Q^0_{k_j}$  – значение оценки  $j$ -го критерия производства в базисный момент времени.

Если состояние объектов управления на предприятии задано графом «Показатель состояния», отражающим степень достижения целей объектов по их элементам: ресурсы – процесс производства – продукт, тогда производственные критерии, выбранные в составе контролируемых параметров в методике оценки эффективности управления, могут рассматриваться как функция от изменения величин показателей состояния:

$$K_j = f(\Delta p_i), \quad i = l, \dots, r; \quad j = l, \dots, n,$$

где  $K_j$  – производственный критерий;

$\Delta p_i$  – изменение величины показателей состояния;

$i$  – индекс показателя состояния;

$r$  – количество анализируемых показателей состояния;

$j$  – индекс критерия производства;

$n$  – количество контролируемых критериев производства.

Если согласно методике Феликса-Риггса текущее значение  $j$ -го критерия производства можно отобразить его оценкой  $Q_{kj}$ , то величину эффективности управления (прирост эффективности от совершенствования функций управления) можно определить как разницу между суммарными значениями оценок, составляющими индекс  $I_t$  (на момент времени  $t$  после внедрения мероприятий по совершенствованию управления) и индексом  $I_0$  (на первоначальный момент анализа):

$$E = I_t - I_0,$$

где  $E$  – величина эффективности управления.

Таким образом, предлагаемый подход к измерению результативности труда управленческих работников (опосредованно, через параметры состояния производства) предполагает формирование системы показателей в зависимости от индивидуальных условий предприятия.

#### **Частные методики определения эффективности управления.**

При всех сложностях оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления и др.

Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

Коэффициент эффективности совершенствования управления

$$K_3 = \frac{\mathcal{E}_2}{Z_y},$$

где  $\mathcal{E}_2$  – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

$Z_y$  – затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Годовой экономический эффект может рассчитываться по формуле

$$\mathcal{E}_2 = C - Z_y \cdot E_n,$$

где  $C$  – годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

$E_n$  – отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления также используется показатель коэффициента общей эффективности  $K\mathcal{E}$  (близкий по своему смыслу к  $K_3$  – коэффициенту эффективности совершенствования управления):

$$K\mathcal{E} = \frac{\Delta\mathcal{E}}{Z},$$

где  $\Delta\mathcal{E}$  – общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления, руб;

$Z$  – общие затраты на совершенствование управления.

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью предприятий должно дополняться оценкой их социальной эффективности.

Социальная эффективность определяется отношением показателей, отражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения. Социальные результаты проявляют-

ся в улучшении условий жизни и быта населения, сохранении и укреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда.

Методика расчета экономического эффекта зависит и от нюансов системного подхода, игнорировать которые недопустимо. При этом методики расчета отличаются во многом в зависимости от того, какой характер носят мероприятия и к какой подсистеме системы менеджмента они относятся: к входу, процессу преобразования или результату. За счет системности и комплексности эти методы приемлемы для обоснования любых организационно-технических мероприятий по совершенствованию входа, процесса и выхода любой системы (подробно об этих методиках см. раздел 9 учебного пособия «Основы теории управления»).

Экономическая эффективность от совершенствования научной организации управленческого труда (НОУТ) рассчитывается: на этапе анализа – с целью определения целесообразности перестройки организации труда; на этапе оптимизации – с целью выбора наиболее рационального варианта проектных решений (расчетная эффективность); на этапе функционирования, когда определяется фактическая эффективность.

Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда существует несколько методик. В качестве основных общих показателей экономической эффективности мероприятий в них рассматриваются рост производительности труда и годовой экономический эффект (приведенная экономия).

В силу специфики управленческого труда и сложности определения его результатов расчет производительности труда для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда практически невозможен.

Годовой экономический эффект можно рассчитать по формуле

$$\mathcal{E}_z = (C_1 - C_2) \cdot B_2 - E_n \cdot Z_{ед},$$

где  $C_1, C_2$  – стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по НОУТ (трудовые затраты), руб.;

$B_2$  – годовой объем работ после внедрения мероприятий по НОУТ в натуральном выражении;

- $E_n$  – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости  $T_n$ );  $E_n$  для мероприятий по НОУТ устанавливается равным 0,15;  $T_n = 6,7$  года;
- $Z_{ед}$  – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, руб.

По многим видам управленческого труда трудно выразить объем работы в натуральном выражении.

В связи с этим специалисты рекомендуют использовать более укрупненный метод оценки, согласно которому экономическая эффективность мероприятий по НОУТ может быть определена по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_e + \mathcal{E}_{dc} + \mathcal{E}_m - Z,$$

где  $\mathcal{E}$  – общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.;

$\mathcal{E}_e$  – экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

$\mathcal{E}_{dc}$  – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.;

$\mathcal{E}_m$  – экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

$Z$  – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию менеджмента позволит повысить его эффективность и стабильность функционирования организации.

## 9.2. Контрольные вопросы

Что такое эффективность управления?

Какова взаимосвязь понятий «эффективность», «производительность», «качество»?

Как определять понятие «производительность»?

Каковы основные понятия эффективности управления?

Какие два вида эффективности выделяют экономисты?

Какие два подхода к определению показателей эффективности можно назвать?

В каких случаях необходима оценка эффективности управления?

Какие сложности количественной оценки результатов управленческого труда существуют?

Как вы определите систему показателей расчета эффективности инвестиций?

Как осуществлять поиск резервов роста эффективности управления?

Какие направления разработки организационно-технических мероприятий роста эффективности можно выделить в современных условиях?

### **9.3. Вопросы для дискуссии**

Можно ли поставить знак равенства между определениями эффективности и производительности организации?

Управленческий труд имеет различные измерители. Какие? Могут ли они стать основой оценки эффективности работы руководителя?

Социальные аспекты эффективности управления противоречат экономическим, так ли это?

Как оценить эффективность управления, если выбираемые критерии разноплановы и разнонаправлены?

Можно ли сопоставить эффективность работы руководителей разного уровня управления? Какие сложности и возможности существуют для этого?

Каковы особенности определения эффективности мероприятий, проводимых на «входе», в «процессе производства» и на «выходе»?

### **9.4. Ситуации для анализа**

#### ***Ситуация 1. Оценка эффективности решения по сокращению кадров***

Компания «Горячий хлеб» производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании провел мероприятие по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили

материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделий уменьшилась на 0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж. Общие данные таковы:

(млн руб.)

Этап работы компании	Общая цена	Общие затраты	Прибыль
До проведения мероприятия	2,592	2,074	0,518
После проведения мероприятия	2,722	2,054	0,668

### *Задание*

Требуется оценить экономическую эффективность управленческого решения по изменению функциональных обязанностей.

### *Ситуация 2. Оценка маркетинговых мероприятий*

Местный экскаваторный завод производит гусеничные землеройные машины. Сбыт машин уменьшается, что не соответствует возможностям завода. Руководитель отдела маркетинга принял решение о расширении форм оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод.

Машины стали «уходить» с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. Главный инженер завода принял решение о создании постоянной и временной частей рабочего персонала. Постоянная часть персонала работает независимо, а временная — в зависимости от количества заказов.

Общие данные для расчетов следующие:

(млн руб.)

Решение на заводе	Общая цена реализации в месяц	Общие затраты в месяц	Прибыль
Организация лизинговой формы оплаты	8,051	8,234	-0,183
Организация постоянной и временной частей персонала	8,051	6,537	1,514

## **Задание**

Требуется оценить экономическую эффективность двух решений.

### **Ситуация 3. Оценка эффективности организационных изменений**

В ЗАО «Антенна» произведены следующие изменения в организационной структуре и распределении функциональных обязанностей: введены в состав предприятия новые отделы (отдел маркетинга, планово-технический отдел), созданы служба обслуживания абонентов, планово-финансовая служба.

Для оценки эффективности реорганизации использована методика Феликса-Риггса. Экспертным путем определена система критериев для ЗАО «Антенна» и веса каждого критерия в этой системе (табл. 9.1). Состояние предприятия до совершенствования структуры управления оценивается индексом:

$$I_0 = 72 + 50 + 32 + 75 + 90 + 60 + 9 + 2 + 20 = 410 \text{ баллов.}$$

В результате рационализации системы подчинения, введения в состав предприятия новых отделов изменятся значения следующих производственных критериев, учитываемых при оценке эффективности управления:

- производительности труда (изменится, так как увеличатся доходы и возрастет численность работающих);
- себестоимости (возрастет за счет заработной платы принятых работников);
- прибыли (увеличится за счет опережающего роста доходов по сравнению с ростом затрат в результате более рационального перераспределения функций, а следовательно, более оперативного и качественного принятия решений; введения отдела, осуществляющего исследование внешней среды предприятия и выбирающего оптимальные шаги по адаптации к ней; введения отдела, контролирующего и анализирующего финансовые потоки, планирующего и прогнозирующего работу организации на перспективу и выбирающего наиболее оптимальные направления действий предприятия);
- фондоотдачи (возрастет, так как возрастут доходы при неизменной стоимости основных фондов);

Таблица 9.1

## Матрица целей

Производственные критерии	Производительность труда	Себестоимость		Объем производства, абонентов	Прибыль, тыс. руб.	Фондоотдача	Доля затрат в доходах	Доля затрат на управление в затратах	Доля аппарата управления в численности	Доля затрат на управление в доходах		Шаг 5, очки
		Производительность труда	Затраты/объем производства, руб./абонентов							Доходы, коп./руб.	Затраты на управление/доходы, коп./руб.	
Шаг 1	Доходы/численность, тыс. руб./человек	Доходы/численность, тыс. руб./человек	Затраты/объем производства, руб./абонентов	Объем производства, абонентов	Прибыль, тыс. руб.	Фондоотдача	Доля затрат в доходах	Доля затрат на управление в затратах	Доля аппарата управления в численности	Численность аппарата управления/численность, %	Затраты на управление/доходы, коп./руб.	Шаг 5, очки
Ряд А	2366	2366	622	25200	15975	1,39	92	13	88	12	12	
Шаг 3	4000	4000	0	70000	60000	2,50	0	1,75	10	1,75	1,75	10
	3600	3600	150	63000	54000	2,25	15	3,5	19	3,5	3,5	9
	3200	3200	300	56000	48000	2	30	5,25	28	5,25	5,25	8
	2800	2800	450	49000	42000	1,75	45	7	37	7	7	7
	2400	2400	600	42000	36000	1,50	60	8,75	46	8,75	8,75	6
	2000	2000	750	35000	30000	1,25	75	10,5	55	10,5	10,5	5
	1600	1600	900	28000	24000	1	90	12,25	64	12,25	12,25	4
Шаг 2	1200	1200	1050	21000	18000	0,75	105	14	73	14	14	3
	800	800	1200	14000	12000	0,50	120	15,75	82	15,75	15,75	2
	400	400	1350	7000	6000	0,25	135	17,5	91	17,5	17,5	1
Шаг 4	0	0	1500	0	0	0	150	19,25	100	19,25	19,25	0
Ряд В	6	6	5	4	3	6	3	3	1	3	3	Очки
Шаг 6	12	12	10	8	25	15	20	3	2	3	3	Вес
Ряд С	72	72	50	32	75	90	60	9	2	9	9	Оценка
Индекс	$I_0 = 72 + 50 + 32 + 75 + 90 + 60 + 9 + 2 + 20 = 410$											

- доли затрат в доходах (снизятся из-за опережающего роста доходов по сравнению с затратами);
- доли затрат на управление в затратах (изменится);
- доли аппарата управления в численности (возрастет);
- доли затрат на управление в доходах (снизятся из-за опережающего роста доходов).

Эффект при рационализации системы подчиненности будет получен за счет ускорения оборачиваемости информации в рамках «правильной» организационной структуры, а также улучшения взаимодействия с внешней средой организации, представленной клиентами, конкурентами, поставщиками, финансовыми организациями, государством и т. д., которое проявится в дополнительном приросте доходов.

По экспертным оценкам, работа отдела маркетинга и улучшение внутреннего планирования за счет введения планово-технического и планово-финансового отделов даст прирост доходов на 5,5%. Ускорение оборачиваемости принимается из интервала от 0 до 5 в зависимости от предлагаемых мероприятий. Ускорение оборачиваемости информации, по экспертным оценкам, приведет к росту доходов на 3%. Суммарный рост доходов составит  $5,5 + 3 = 8,5\%$ . Численность работников возрастет на 7 человек (добавится 2 человека в планово-технический отдел; 2 человека – в отдел маркетинга; финансовый директор и 2 человека – в планово-финансовый отдел) или на  $(83 + 7)/83 \cdot 100 - 100 = 8,4\%$ . Таким образом, производительность труда изменится на  $8,5/8,4 \cdot 100 - 100 = 1,2\%$  и составит  $2366 \cdot 1,012 = 2394,4$  тыс. руб./человек.

Затраты возрастут за счет увеличения годового фонда оплаты труда с отчислениями на социальные нужды (4300 – средняя зарплата на предприятии):  $4300 \cdot 7 \text{ человек} \cdot 12 \text{ месяцев} \cdot 1,356$  (35,6% единый социальный налог) = 489787,2 руб. Экспертным путем установлено, что 45,5% к оплате вновь принятых работников составляют расходы на их содержание: канцелярские, услуги связи, расходные материалы, командировочные расходы и т.д. Поэтому получим прирост затрат:  $1,455 \cdot 489,7872 = 712,6$  тыс. руб., или  $(180373 + 712,6)/180373 \cdot 100 - 100 = 0,4\%$ . Объемы производства в данном случае не изменятся, поэтому себестоимость возрастет на 0,4% и составит:  $622 \cdot 1,004 = 624$  руб./абонента.

Прибыль возрастет (доходы увеличатся на 8,5%, а затраты на 0,4%) в  $(196348 + 1,085 - 180373 \cdot 1,004) / 15975 = 2$  раза и составит  $15975 \cdot 2 = 31950$  тыс. руб.

Фондоотдача возрастет соответственно росту доходов на 8,5% и составит  $1,39 \cdot 1,085 = 1,51$  руб./руб.

Доля затрат в доходах уменьшится в  $1,004 / 1,085 = 0,93$  раза и составит  $92 \cdot 0,93 = 85,6$  коп./руб. Доля затрат на управление в затратах изменится. Затраты на управление составляли 23448,49 тыс. руб., или 13 коп. на 1 руб. затрат. После совершенствования структуры затраты на управление составят:  $(23448,49 + 712,6) / 23448,49 \cdot 100 = 103\%$ , или в затратах 1,03 (рост затрат на управление) / 1,004 (рост затрат)  $\cdot 13 = 13$  коп./руб. затрат.

После совершенствования структуры затраты на управление таковы:

$$\frac{(23448,49 + 712,6)}{23448,49 \cdot 100} = 103\%,$$

или в затратах

$$\frac{1,03 \text{ (рост затрат на управление)}}{1,004 \text{ (рост затрат)} \cdot 13} = 13 \text{ коп./руб. затрат.}$$

Доля аппарата управления в численности изменится и достигнет  $(73 + 7) / (83 + 7) \cdot 100 = 89\%$ .

Доля затрат на управление в доходах была 12 коп./руб. доходов. Она изменится в

$$\frac{1,03 \text{ (рост затрат на управление)}}{1,085 \text{ (рост доходов)}} = 0,95 \text{ раза}$$

и составит  $12 \cdot 0,95 = 10$  коп./руб. доходов.

В результате новый индекс (табл. 9.2)

$$I_t = 72 + 50 + 32 + 150 + 105 + 80 + 9 + 2 + 25 = 525 \text{ баллов.}$$

Величина эффективности управления

$$E = 525 - 410 = 115 \text{ баллов.}$$

Следовательно, можно сделать вывод: так как  $I_t > I_0$ , то произведенные изменения способствуют росту эффективности управления.

Таблица 9.2

## Матрица целей

Производственные критерии	Производительность труда	Себестоимость	Объем производства, абонентов	Прибыль, тыс. руб.	Фондоотдача	Доля затрат в доходах	Доля затрат на управление в затратах	Доля аппарата управления в численности	Доля затрат на управление в доходах	Шаг 5, очки
Шаг 1	Доходы/численность, тыс. руб./человек	Затраты/объем производства, руб./абонентов			Доходы/среднегодовая стоимость основных фондов, руб./руб.	Затраты/доходы, коп./руб.	Затраты на управление/затраты, коп./руб.	Численность аппарата управления/численность, %	Затраты на управление/доходы, коп./руб.	
Ряд А	2394,4	624	25200	31950	1,51	85,6	13	89	10	
Шаг 3	4000	0	70000	60000	2,50	0	1,75	10	1,75	10
	3600	150	63000	54000	2,25	15	3,5	19	3,5	9
	3200	300	56000	48000	2	30	5,25	28	5,25	8
	2800	450	49000	42000	1,75	45	7	37	7	7
	2400	600	42000	36000	1,50	60	8,75	46	8,75	6
	2000	750	35000	30000	1,25	75	10,5	55	10,5	5
	1600	900	28000	24000	1	90	12,25	64	12,25	4
Шаг 2	1200	1050	21000	18000	0,75	105	14	73	14	3
	800	1200	14000	12000	0,50	120	15,75	82	15,75	2
	400	1350	7000	6000	0,25	135	17,5	91	17,5	1
Шаг 4	0	1500	0	0	0	150	19,25	100	19,25	0
Ряд В	6	5	4	6	7	4	3	1	5	Очки
Шаг 6	12	10	8	25	15	20	3	2	5	Весы
Ряд С	72	50	32	150	105	80	9	2	25	Оценка
Индекс	$I_i = 72 + 50 + 32 + 150 + 105 + 80 + 9 + 2 + 25 + 525$									

При этом годовая экономия

$$\mathcal{E} = \frac{D}{N_{psc}} \cdot Y + \Pi,$$

где  $D$  – доходы, тыс. руб.;

$N_{psc}$  – численность руководителей, специалистов и служащих, человек;

$Y$  – ускорение оборачиваемости информации;

$\Pi$  – прибыль от лучшего взаимодействия с внешней средой и роста эффективности внутрифирменного планирования, тыс. руб.

Подставив в формулу численные значения, получим

$$\mathcal{E} = \frac{196348}{80} \cdot 0,03 + 196348 \cdot 0,055 = 10872,8 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, реализация стратегии снижения производственных издержек путем совершенствования структуры управления принесет выигрыш в 10872,8 тыс. руб., следовательно, стратегия является эффективной.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Обоснованно ли принята для расчета эффективности методика Феликса-Риггса? Какие обстоятельства диктовали использование этой методики?

Какие другие подходы могли быть использованы для расчета эффективности и оценки целесообразности проводимых мер?

Какие «уязвимые места» данного расчета и произведенных оценок?

Как можно сделать более точным расчет эффективности принятого управленческого решения по совершенствованию управления организацией?

Выполните расчеты с учетом устранения выявленных недочетов в методике и расчетах.

### ***Ситуация 4. Изменения в деятельности Государственного унитарного предприятия (ГУП) «Инпоцентр»***

ГУП «Инпоцентр», будучи государственным предприятием и исполняя заказы правительства области по проектированию различных объектов, обладало мощным научным потенциалом, работало достаточно устойчиво. Однако в последнее время показа-

тели резко ухудшились в связи с тем, что число государственных заказов на проекты сократилось, заработная плата на государственном предприятии невысока. Работники либо уходят с предприятия, либо ищут дополнительный приработок в ущерб срокам и качеству исполнения государственных заказов правительства. Руководство ГУП выработало стратегию по расширению спектра предоставляемых услуг, что дало возможность несколько повысить заработную плату, привлечь квалифицированных специалистов в области рыночной деятельности.

Для оценки эффективности реализации избранной стратегии анализировали данные на 2000 г. и изменение соответствующих показателей в 2001 г. Руководство считает, что разработанная стратегия управления производством и повышения эффективности работы дает положительный результат. Общие данные о работе предприятия приведены в табл. 9.3.

Таблица 9.3

**Динамика технико-экономических показателей предприятия**

Показатель	2000 г.	2001 г.	% изменения
Товарная продукция, тыс. руб.	3000,0	3560,0	18,6
Реализованная продукция, тыс. руб.	1927,0	2625,0	36,2
Фондоотдача, руб./руб.	0,97	1,15	18,5
Фондоемкость, руб./руб.	1,03	0,87	-15,5
Рентабельность фондов, руб./руб.	0,116	0,169	45,8
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	10,06	13,71	36,3
Длительность оборота, дней	35,79	26,26	-26,6
Косвенные затраты на рубль товарной продукции, руб.	0,52	0,59	13,5
Все затраты на рубль товарной продукции, руб.	0,81	0,94	16,0
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	361,0	525,0	45,4
Рентабельность продаж, %	23,1	24,9	7,8
Средняя зарплата одного работающего, руб.	1052,0	1185,6	12,7
Производительность труда (по реализованной продукции), тыс. руб.	31,59	35,17	11,3

В 2001 г. по сравнению с 2000 г. увеличение объемов услуг произошло до 3,56 млн. руб., что составило рост 18,6%. Остатки незавершенного производства сократились на начало и конец

года на 10 и 8% соответственно. Остатки нереализованной продукции сократились на начало и конец года на 6 и 9,5% соответственно. Рост прибыли от внереализационных доходов и от прочей реализации произошел на 10%, т. е. до 50, 6 тыс. руб., и произошло уменьшение штрафных санкций на 50%, т. е. до уровня 24 тыс. руб. Это произошло при возрастании численности работников с 61 до 65 человек, неизменной среднегодовой стоимости основных фондов и сохранении прямых затрат на прежнем уровне.

Увеличение прибыли составило 45,4%, рентабельность продаж возросла на 7,8%, фондоотдача — на 18,5%. Производительность труда (по реализованной продукции) на одного работающего возросла на 11,3%, но средняя заработная плата при этом увеличилась на 12,7%.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

Обоснованно ли сделаны выводы об эффективности выбранной стратегии и ее реализации?

Некоторые показатели имеют противоречивое изменение, какие? В связи с этим насколько правомерны выводы руководства о правильности своих действий?

Какие обобщенные показатели эффективности управленческой деятельности можно предложить использовать для данной ситуации?

### ***Задание***

Выполните соответствующие расчеты.

Проведите расчет аналогичного показателя с учетом того, что в следующем году объемы реализованной продукции возрастут значительно меньше, вероятно, пропорционально росту объема товарной продукции, ибо запасы готовой продукции существенно сократились.

### 10.1. Основные выводы и теоретические положения

1. Самоменеджмент помогает руководителю рационально организовывать свой труд и труд своих подчиненных; достигать профессиональные и жизненные цели; избегать стрессовых ситуаций; повышать работоспособность; получать удовлетворение от выполняемой работы.

2. Самоменеджмент – это наука и искусство эффективного применения базовых ресурсов личности (таких, как время, активность, платежеспособность, образованность); управления процессами жизнедеятельности личности (трудом менеджера, использованием свободного времени, карьерой); управления результатами деятельности менеджера (такими, как уровень квалификации, личные качества, имидж).

3. К функциям самоменеджмента относят: постановку цели; планирование; принятие решений; реализацию и организацию; контроль; информацию и коммуникации.

4. Определенные рабочие приемы и методы управления собой, своим временем, карьерой, имиджем составляют технику самоменеджмента.

5. Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное движение по служебной лестнице, улучшение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

6. Определять свои цели рекомендуется в следующей последовательности: прояснение потребностей; прояснение возможностей; принятие решения о том, что вам нужно; выбор, уточнение цели; установление временных границ; контроль своих достижений.

7. Личные цели должны отвечать следующим требованиям: человек чувствует себя заинтересованным в их достижении; возможно успешное продвижение к ним малыми шагами; установлены временные пределы; четко установлен конкретный конечный результат.

8. Наряду с общими целями важно ставить перед собой и краткосрочные подцели и добиваться промежуточных успехов. Окружающая нас действительность и мы сами постоянно меняемся, поэтому цели нужно систематически анализировать и при необходимости пересматривать, искать наилучшие из имеющихся возможностей.

9. В процессе поиска работы используйте методы и приемы самомаркетинга.

10. В первые дни на новой работе целесообразно: сохранять спокойствие; выслушивать все, что вам говорят; самим же говорить как можно меньше; разобраться в неформальной структуре; не откладывать работу на потом; контролировать выполненное.

11. Фактор времени не подлежит увеличению и накоплению, поэтому личного успеха можно добиться лишь путем эффективного использования времени.

12. «Расточителями» времени являются: стремление сделать все сразу; неумение оценить время; откладывание дел со дня на день; отсутствие организованности; неумение слушать; неспособность говорить «нет»; внезапные решения; неподчинение приказам; личные качества.

13. Рациональному проведению рабочего времени способствуют: периодический анализ использования рабочего времени; ведение дневника; предварительное планирование каждого рабочего дня; обязательное выделение резерва времени для исполнения непредвиденных работ; установление очередности работ в зависимости от их важности; делегирование функций на нижестоящие уровни, выполнение сходных по характеру работ без перерыва; своевременная корректировка плана распределения рабочего времени, если возникли какие-либо непредвиденные ситуации; сведение к минимуму затрат времени на систематически повторяющиеся функции управления; тщательная подготовка собраний и совещаний с обязательным установлением сроков их начала и конца, контролем соблюдения этих сроков; подготовка вопросов, с которыми необходимо выходить на вышестоящие уровни управления; отказ от практики откладывания без объек-

тивной необходимости принятия решений по назревшим проблемам; ежедневный контроль исполнения намеченных работ; перенесение на другие дни всего, что не удалось сделать за истекший день.

14. Для облегчения работы по планированию и распределению времени целесообразно пользоваться определенными техническими средствами, такими, как календарь-еженедельник, дневник времени, компьютерные системы организации труда и др.

15. Стресс – это перенапряжение психологической саморегуляции личности в условиях давления внешних факторов. Менеджер должен понимать механизмы этого социально-психологического явления для обеспечения эффективности управления.

16. Стресс может быть вызван как организационными факторами, так и событиями личной жизни. Большинство стрессов происходит по психологическим причинам, каждая из которых содержит две составляющие. Одна из них – ситуация, вызывающая стресс, вторая – отношение человека к этой ситуации. Стрессовую реакцию «запускает» не столько то, что происходит с человеком, сколько то, что он об этом думает, т.е. чаще всего причиной стресса являются мысли человека.

17. Общими рекомендациями по понижению вероятности стресса служат соблюдение правильного режима питания, физические упражнения, достижение общего равновесия в жизни.

18. Стресс может быть и вредным, и полезным. Умеренный стресс часто помогает справиться с новыми обстоятельствами, предотвратить неприятности, добиться максимального результата в работе или учебе, в срок выполнить работу.

19. «Имиджем менеджера» называется комплекс его внешних и внутренних качеств, выступающих достоянием общественности. Имидж – образ, возникший в представлениях людей. Этот образ может меняться, корректироваться, чтобы «отвечать запросам общества».

20. К составляющим имиджа менеджера относятся: аккуратный и приятный его внешний вид, умение вести себя в обществе, представить себя и свою работу путем организации презентаций, связей с прессой. Имидж, не подкрепляющийся постоянно реальными делами, «тает».

21. Деловой этикет – форма делового общения, которая помогает ориентироваться в повторяющихся ситуациях. Знание де-

лового этикета способствует овладению мастерством взаимных отношений, исходящих из принципов и норм деловой этики.

Чтобы эффективно управлять людьми, менеджер прежде всего должен овладеть наукой и искусством управления собой.

Существуют разные точки зрения на понятие самоменеджмента. Довольно распространена узкая трактовка самоменеджмента как индивидуальной технологии использования рабочего времени. Немецкий специалист Л. Зайверт, например, дает такое определение: «Самоменеджмент — это последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время» [149, с. 10].

Эффективное самоуправление объективно связано как с человеческой природой (биоритмами, генетической программой), так и с организацией вещей, людей, идей, отношений, социальным управлением [152, с. 24].

Основная цель персонального менеджмента заключается в том, чтобы наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства на работе и в личной жизни [151, с. 47].

Ежедневное решение разных задач и проблем можно представить в виде ряда различных функций, находящихся в определенной взаимозависимости и, как правило, осуществляющихся в определенной последовательности.

Подобный процесс самоменеджмента может быть представлен в виде «круга правил», демонстрирующего связи между отдельными функциями самоменеджмента [149, с. 34]. В свою очередь, «круг правил» состоит из внешнего и внутреннего кругов.

Во внешнем круге обозначены следующие пять функций:

1. Постановка цели. Анализ и формирование личных целей.
2. Планирование. Разработка планов и различных вариантов своей деятельности.
3. Принятие решений. Принятие решений по предстоящим делам.
4. Реализация и организация.

Составление распорядка дня и организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач.

5. Контроль.

Самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости — корректировка целей).

Во внутреннем круге расположена дополняющая функция.

#### 6. Информация и коммуникации.

Вокруг шестой функции в известной мере «вращаются» остальные функции, поскольку коммуникации как обмен информацией необходимы во всех фазах процесса самоменеджмента.

Отдельные функции не следуют строго одна за другой, как это дано в их перечне, а переплетаются.

Важное значение для менеджера имеет карьера. Сделать карьеру – значит добиться престижного положения в обществе, больших полномочий, более высокого статуса, власти, денег. При этом имеется в виду престижность с точки зрения общественного мнения.

Какие люди делают карьеру, вернее, успешны в достижении карьерных целей? Прежде всего те, кто их ставит!

Когда цели поставлены, люди точно знают, что им делать, они самоопределяются, самоутверждаются намного быстрее и наиболее преуспевающие.

Л. Зайверт делит постановку целей на четыре этапа [149, с. 48]:

1. Разработка общих представлений о жизненных устремлениях.
2. Дифференциация во времени жизненных целей.
3. Разработка целей в профессиональной сфере.
4. Инвентаризация целей.

После определения личных и профессиональных целей выявляются личные ресурсы, т. е. средства для достижения поставленных целей. Этот процесс называют «ситуационный анализ».

Следует найти, где вы находитесь в настоящее время на своей «кривой жизни», отметив свои крупнейшие успехи и поражения, а также качества, какие для этого требовались и каких не доставало.

Затем ваши достоинства и недостатки группируются и выделяются важнейшие сильные и слабые стороны (табл. 10.1).

Подобный анализ личных качеств служит предпосылкой для планирования дальнейших действий и мер по достижению целей. Очень важно правильно оценивать себя. Для этого используется специальное тестирование, позволяющее разобраться в достоинствах и недостатках.

## Мои способности

«Срез» способностей	Сильные стороны	Слабые стороны
Профессиональные знания и опыт		
Социальные и коммуникационные способности		
Личные способности		
Способности руководителя		
Интеллектуальные способности, рабочие приемы		
Прочее		

При анализе необходимые для достижения желаемых целей средства (личные, финансовые, временные ресурсы) сравниваются с имеющимися для выявления их соответствия реальной ситуации (табл. 10.2). Здесь проверяется, чего еще нужно достичь или к чему приступить, чтобы ближе «подойти» к соответствующей цели, указывается требуемая для достижения целей квалификация и ставятся конкретные реальные практические цели по приобретению опыта и способностей, которых еще не хватает.

Таблица 10.2

## Ситуационный анализ «цель – средство»

Желаемые цели	Необходимые средства	Имеются в наличии (способности и т. д.)	Не имеются в наличии	Меры для достижения целей
1.				
2.				
...				

Французский социолог Б. Гурней выделяет четыре типа личных целей человека, вступившего в управленческую организацию.

1. Стремление к безопасности, к исключению угроз риска для себя лично.

2. Стремление к повышению жизненного уровня. Для понимания этой цели следует иметь в виду, что удовлетворенность работников своей зарплатой зависит не только от абсолютной величины вознаграждения, но и от относительной величины зарплаты их коллег.

3. Стремление к власти. Эта цель распадается на ряд взаимосвязанных подцелей: стремление к расширению круга своих полномочий, к достижению автономии, к продвижению вверх по служебной лестнице.

4. Стремление повысить и укрепить престиж. Эта цель разбивается на две подцели: укрепление личного престижа и престижа самой организации.

Индивидуальные признаки, имеющие значение для карьеры, таковы:

- черты характера;
- профессиональные склонности;
- способности и опыт;
- происхождение.

К общим факторам, способствующим востребованности человека, относятся:

- умение правильно оценивать себя;
- владение основами офисной техники, прежде всего компьютерной (для человека, собирающегося сделать успешную карьеру);

- полезно, а порой необходимо знание иностранных языков, умение водить машину, что часто отмечается в требованиях к кандидату на престижную должность. Знания же в области бизнеса и права нужны каждому руководителю и предпринимателю.

Для того чтобы успешно закрепиться на новой работе, добросовестное и профессионально грамотное выполнение должностных обязанностей является неотъемлемым условием. Однако если вы хотите, чтобы ваша работа стала очередной ступенькой в восхождении «по лестнице карьеры», то просто хорошей работы может оказаться недостаточно. Надо, чтобы вас заметили и выделили среди других коллег.

Итак, что же необходимо для профессионального успеха?

1. Личное желание занять более высокий пост, достичь успеха (самотивация).

2. Умение работать с людьми (коммуникационные процессы).

3. Готовность рисковать и брать на себя ответственность (уровень самосознания).

Исследования показывают, что большинство руководителей испытывает недостаток рабочего времени. Эксперт по рационализации труда А. Макензи опросил в течение своей консультационной деятельности тысячи менеджеров и пришел к выводам, что из ста менеджеров:

- лишь один имеет достаточно времени;
- десятерым требуется на 10% больше времени;
- сорока менеджерам нужно 25% дополнительного времени;
- остальным не хватает 50% времени.

Стилю работы руководителя, испытывающего недостаток времени для стратегического управления и принятия решений, присущи следующие признаки: нервозность и сумбурность в действиях; нетерпеливость при решении вопросов по отношению к равным себе по рангу руководителям и к подчиненным; стремление даже при незначительных затруднениях во взаимоотношениях с коллегами выходить на вышестоящие уровни руководства. В таких условиях руководитель превращается в оперативного работника, решающего постоянно возникающие текущие вопросы.

Основной подход к управлению временем, предложенный С. Кови, можно уяснить по матрице, изображенной в табл. 10.3.

Таблица 10.3

**Матрица управления временем**

Дела	Срочные	Несрочные
Важные	Критические ситуации Неотложные проблемы Проекты с «горящим сроком» исполнения	Профилактические действия Поддержание ресурсов и средств Создание связей Поиск новых возможностей Планирование Восстановление сил
Не важные	Отвлечения, некоторые телефонные звонки Корреспонденция, какие-то сообщения Некоторые заседания Предстоящие неотложные дела Распространенные виды деятельности	Мелочи, отнимающие время Корреспонденция. Звонки Пустая потеря времени. Праздное времяпровождение

Как видно из матрицы, виды деятельности определяются двумя факторами: срочностью и важностью.

Срочное — это то, что требует немедленного внимания; то, что можно обозначить словом «сейчас».

Важное имеет отношение к результатам, оно вносит вклад в ваши миссию, ценности и наиважнейшие цели.

Важные и несрочные дела требуют большей инициативы, чем срочные, которые просто «толкают» вас: «делай!» Если нет представления о том, что важно, о тех результатах, которые вы хотите достичь в жизни, то вы легко переходите к реагированию на срочное.

В зависимости от степени срочности и важности дела (задачи) различают четыре возможности их оценки и выполнения:

- *срочные, важные дела,*

за них следует приниматься немедленно и самому их выполнять;

- *срочные, менее важные дела,*

здесь существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в результате целиком отдаться решению конкретной задачи потому, что она срочная. Если же она является не столь важной, то она должна быть в любом случае делегирована, поскольку для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств;

- *менее срочные, важные дела,*

их не надо выполнять срочно, они, как правило, могут «пождать». Поэтому рекомендуется: перепроверить степень важности и попробовать такие дела полностью или частично поручить сотрудникам. Наряду с тем что вы себя разгружаете, вы можете способствовать повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных, доверяя им ответственные дела;

- *менее срочные, менее важные дела,*

очень часто эти дела оседают на письменном столе, и без того заваленном бумагами. Если вы вдруг начинаете заниматься ими, забывая о срочных, важных делах, то не следует жаловаться на перегрузку работой. Даже ваши подчиненные не должны приниматься за такие дела.

*От задач несущественных и несрочных следует воздерживаться!*

Чем бы конкретно руководитель ни занимался, круг его обязанностей шире узких профессиональных рамок. Сотни дел мелких, важных, незначительных, сиюминутных, срочных постоянно находятся в его поле зрения. Что же повышает эффективность

труда, превращает поток хаотических операций и дел в более или менее стройную систему? Таких важнейших составляющих четыре:

#### 1. Планирование.

Это основа любой производственной деятельности. Планирование включает набор операций и действий, а именно: различные исследования, анализ результатов, тестирование, сопоставление, консультации, разработку плана и доведение его до исполнителей.

#### 2. Реализация плана.

Именно на этой стадии принимаются решения. Все конкретные дела разбиваются на две категории. Первая категория — задачи индивидуального уровня, решение которых сопряжено с личной свободой руководителя. Вторая категория — дела, выполнение которых сопряжено с рядом операций и привлечением других людей. Решение таких задач дает важный общий конечный результат с их нарастающей сложностью. В любом случае задачи двух категорий так или иначе переплетаются друг с другом и взаимосвязаны с планированием.

#### 3. Мониторинг и контроль.

Любая работа должна проверяться в отношении ее исполнения и получения оптимальных результатов. Проверка может быть простой или очень сложной, сопряженной со множеством дополнительных операций.

#### 4. Взаимодействие с другими людьми.

На коммуникации руководители тратят от 50 до 90% времени, руководителю необходимо активно участвовать в межличностных отношениях, в принятии решений и выполнять управленческие функции: планирование, организацию, мотивацию, координацию, регулирование и контроль.

Общий практический опыт свидетельствует о том, что увеличение затрат времени на планирование приводит к экономии времени в целом [151].

Руководитель обязан уметь анализировать свою деятельность и затраченное на нее время, составлять план личной работы, при этом необходимо учитывать все выполняемые им работы, уметь расположить их в порядке важности.

Планируя, руководитель отвечает на вопросы:

- а) чего я достиг?
- б) чего я хочу достичь?
- в) как я этого добьюсь?

Первый вопрос требует оценки ситуации, второй – предполагает постановку целей, третий вопрос требует плана действий во времени.

Для избежания излишних затрат времени можно составлять ежедневный временной план, который поможет отслеживать, на что руководитель тратит свое время. Проанализировав временной план, можно определить те дела, на которые можно потратить меньшее количество времени, и те, заниматься которыми не стоит. Лучше составлять временной план на весь день, а не только на рабочее время. Подготовив такой план, руководитель начинает пересматривать и по-новому планировать очередность дел.

При нерационально спланированном рабочем дне неизвестно:

- на что расходуется время;
- сколько времени требуется для выполнения тех или иных дел;
- какие факторы мотивируют или ограничивают работоспособность.

Если руководитель намерен всерьез подойти к планированию личной работы, то целесообразно придерживаться следующей последовательности:

- анализ бюджета времени;
- определение содержания планируемых дел;
- определение времени, необходимого для выполнения этих дел;
- сопоставление требуемых затрат времени на планируемые дела с личным бюджетом времени руководителя и его личными возможностями;
- составление списка основных дел на год;
- составление тематического списка дел на месяц;
- составление плана действий на неделю;
- запись текущих дел и составление рабочих планов на день.

По истечении соответствующего планового периода посредством сравнения «план–факт» определяются результаты периода, которые могут учитываться для корректировки планов на последующий период.

При составлении плана на день необходимо учитывать расположение временных зон, чтобы, например, планирование второстепенных работ не попало во временные зоны основных работ, наименее всего подверженных помехам.

Руководитель должен самостоятельно ежедневно, завершая очередной день, проверять, выполнен ли план этого дня, составлять новый план, подготавливаясь к наступающему рабочему дню.

Хорошо зарекомендовал себя метод «Альпы»: планирование времени таким образом, чтобы в каждый час 15 мин оставались свободными для подготовки к тем или иным делам, телефонных звонков, визирования документов, непредусмотренных работ и даже отдыха.

Для составления ежедневного плана с использованием метода «Альпы» требуется в среднем не более 10 мин. Метод включает пять стадий:

1. Составление заданий.
2. Оценка длительности акций.
3. Резервирование времени (в соотношении 60 : 40).
4. Принятие решений по приоритетам и перепоручению.
5. Контроль (учет несделанного).

Основные доводы в пользу данного метода таковы:

- лучший настрой на предстоящий рабочий день;
- четкое представление о задачах дня;
- преодоление забывчивости;
- концентрация на наиболее существенном;
- уменьшение объема «бумажной работы»;
- достижение целей дня;
- выделение более важных и менее важных дел;
- принятие решений об установлении приоритетов и о перепоручении;
- сокращение помех и нежелательных перерывов;
- уменьшение стрессов и нервного напряжения;
- ощущение успеха в конце рабочего дня;
- повышение удовлетворенности и мотивации;
- рост личных результатов;
- выигрыш во времени за счет методичной организации труда.

При успешном использовании техники планирования времени и методов научной организации труда можно ежедневно экономить от 10 до 20% времени [151].

Можно еще больше рационализировать составление плана, если наряду с буквенными сокращениями для обозначения важнейших элементов использовать другие сокращения и графичес-

кие символы, так называемую бюрографию. Например, для тех или иных действий допустимо применение следующих символов:

↑ — срочно;

! — важно;

? — выяснить;

+ — приоритет категории А;

О — перенос на более поздний срок;

× — невыполнимое или само собой разрешившееся дело.

Дневник времени представляет собой личную рабочую картотеку. Он является одновременно настольным календарем, записной книжкой, личным дневником, инструментом планирования, списком адресов, справочником, картотекой идей и инструментом контроля.

Это постоянный «спутник», «письменная память», которая всегда и всюду под рукой. Кроме того, дневник времени служит составной частью последовательного планирования времени, а именно рабочим накопителем планов дня, формуляров и листов, используемых в повседневной практике.

Существуют и другие формы планирования времени. Надо выбирать то средство планирования времени, которое наиболее подходит. Часто поступают так: берут что-то наиболее приемлемое, но в него вносят дополнения с учетом своих проблем.

В процессе работы в организации часто возникают ситуации, которые провоцируют состояние психического напряжения, отрицательно воздействуя на людей, вызывая у них стресс.

К типичным симптомам стресса относятся:

- нервность и напряжение;
- хроническое переживание;
- неспособность к отдыху;
- чрезмерное употребление алкоголя или курение;
- проблемы со сном;
- чувство неспособности справиться с чем-либо;
- эмоциональная неустойчивость;
- проблемы здоровья;
- впечатлительность и легкая ранимость.

Стресс проявляется в зависимости от того, насколько личность психофизиологически и морально оказывается устойчива к перегрузкам и как долго может выдержать их. У каждого есть свой индивидуальный лимит времени давления стресса. Одни могут выдерживать большие перегрузки длительное время, адаптируясь

к стрессу, другие не могут, так как даже небольшая дополнительная нагрузка может их выбить из колеи. Есть люди, которых стресс стимулирует, мобилизует, которые только и могут работать с полной отдачей сил именно в условиях стресса.

Стресс — это процесс, нарастание которого снижает работоспособность (интенсивность работы) личности. Нарастание стресса можно разбить на три фазы, в каждой из них наблюдаются различные психические реакции и разное поведение человека. В первой фазе растет интенсивность реакций личности, познавательных процессов: они ускоряются, возрастают готовность личности быстро вспомнить необходимую информацию, оригинальность мышления. Это фаза мобилизации, в которой и руководитель, и работник делают очень многое качественно и в срок, так как личность полностью использует свои ресурсы.

Во второй фазе дезадаптация продолжает усиливаться. В поведении появляется неорганизованность, теряется четкость передачи информации, она все труднее понимается или неверно истолковывается, качество выполнения работы снижается, ориентация в ситуации затрудняется. Руководитель и подчиненный допускают много ошибок.

В третьей фазе, если и далее стресс нарастает, в расстройство приходит внутренняя система саморегуляции поведения личности. Личность теряет контроль за ситуацией, уже не может справиться с требованиями, которые к ней предъявляются. В поведении резко возрастает суетливость, растерянность. В мышлении стихийно возникают «точки» торможения, «изнутри» защищающие личность от запредельного психологического перенапряжения. Точек становится все больше и больше, что и приводит личность в состояние вялости, апатии, расслабленности, пассивности, безнадежности. Это фаза дезорганизации.

Имеется немалый опыт борьбы со стрессом. Многие его выработывают спонтанно, хотя есть и серьезные исследования по изучению методов борьбы со «стрессорами» и методов выхода из стрессовой ситуации. В этих исследованиях большую роль играют индивидуальные опросы руководителей по поводу того, как они борются со «стрессорами» и какими методами преодолевают стресс в разных ситуациях.

Приведенные далее рекомендации по управлению стрессом могут пригодиться не только менеджеру, но и рядовому работнику:

- разработайте систему приоритетов в своей работе;
- научитесь говорить «нет», когда достигнете предела, после которого вы уже не можете взять на себя больше работы;
- наладьте надежные и эффективные отношения со своим руководителем;
- не соглашайтесь с руководителем, если он выдвигает противоречивые требования;
- сообщите руководителю, когда требования не ясны;
- обсудите чувство скуки, отсутствие интереса к работе с руководителем;
- найдите время для отдыха.

Неверно было бы полагать, что целью стресс-менеджмента является полное устранение стресса. Стресс не может быть устранен полностью. Цель стресс-менеджмента — контроль уровня стресса и управление напряжением, с тем чтобы вовремя дать организму возможность восстановиться и не позволить длительному стрессу вызвать серьезные проблемы.

Специфика работы менеджера заключается в постоянном общении. Это может быть общение с деловыми партнерами, подчиненными, руководителем, клиентами. Поэтому важнейшая задача менеджера — научиться оставлять о себе благоприятное впечатление, т. е. научиться формировать хороший имидж.

Имидж (англ. image — образ, престиж, репутация) — это восприятие менеджера другими людьми, общая картина личности в глазах окружающих. Имидж складывается из того, как менеджер смотрит, говорит, одевается и действует; отражает его способности и моральные качества, позу и движения тела, аксессуары и окружение, компанию, в которую ходит, и т.д.

Необходимо, чтобы имидж соответствовал не только внутренним качествам менеджера, но и подходил к долгосрочным целям его карьеры, равно как и характеру компании, в которой работает, и был привлекательным для самых широких слоев населения.

Важной составляющей имиджа менеджера являются навыки делового общения, знание делового этикета.

Современный этикет регламентирует поведение людей в быту и на службе, в общественных местах и на улице, в гостях и на различного рода официальных мероприятиях — приемах, церемониях, переговорах.

Деловой этикет включает ряд правил, представляющих собой основу кодекса поведения, принятого для хорошо воспитанных людей.

## 10.2. Контрольные вопросы

Что такое самоменеджмент? Какова его основная цель?

Охарактеризуйте функции самоменеджмента.

Какие рабочие приемы и методы персонального менеджмента вы знаете?

Из каких личных качеств складывается искусство управлять собой?

Что такое карьера?

Как следует планировать свою карьеру?

Каким требованиям должны удовлетворять личные цели?

Какие индивидуальные характеристики следует учитывать при определении карьеры?

Перечислите основные «расточители» времени.

Какие правила следует выполнять для рационализации использования рабочего времени?

В чем состоит закон Парето? Как его можно использовать на практике?

Какие приемы организации времени вы знаете?

В какой последовательности следует планировать свой труд?

В чем заключается метод «Альпы»?

Что такое дневник времени? Для чего он нужен?

Что такое стресс?

Каковы типичные симптомы стресса?

Назовите возможные факторы стресса.

Какие ошибки мышления часто приводят к стрессу?

Каковы основные фазы стресса?

Какие методы борьбы со стрессом вы знаете?

Что такое фрустрация?

Что такое имидж?

Из каких составляющих складывается имидж менеджера?

Какие знания и умения необходимы менеджеру для создания благоприятного имиджа?

### 10.3. Вопросы для дискуссии

Какова суть правила Ф. У. Тейлора «экономия времени требует времени». Всегда ли есть смысл тратить время на планирование дня и поиск путей рационализации своей деятельности?

Каковы существующие способы поиска работы? Проанализируйте, обсудите эффективность каждого из них.

Какие рекомендации по освоению новой работы, должности можно подготовить и предложить на обсуждение?

Что можно считать главным условием для служебного роста?

Может ли владение приемами самоменеджмента оградить от стрессов?

### 10.4. Тренировочные задания

#### **Задание 1. Деловая игра «Моделирование идеального руководителя»<sup>1</sup>**

**Цели деловой игры.** Такие цели можно сформулировать следующим образом:

1. Сформировать у участников игры более точные и правильные представления о факторах управленческого потенциала, обуславливающих успешную управленческую деятельность в дорожном хозяйстве.

2. Обучить экспертному методу количественной оценки управленческого потенциала кадров отрасли.

3. Развить творческое мышление участников игры, способность эффективно взаимодействовать друг с другом при принятии коллегиальных и коллективных решений.

**Порядок проведения игры.** Участникам деловой игры «МИР» (моделирование идеального руководителя) в качестве исходной информации предлагаются бланк играющего и шкала для оценки факторов управленческого персонала.

---

<sup>1</sup> Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003.

Под факторами управленческого потенциала руководителей понимают не только личностные качества, знания, умения и навыки, но и возможности, благодаря которым успешно осуществляется управленческая деятельность. На практике у руководителей представления об этом разные, отсюда и разная степень критичности оценки работником своего управленческого потенциала, а также потенциала резервистов на управленческие должности. Поэтому важно, чтобы обучаемые сами построили модели «идеального руководителя» и обсудили их коллективно.

Деловая игра состоит из следующих этапов:

1. Руководитель игры ставит задачу на игру, объясняет ее цели, исходные условия, правила игры и задачи участников.

2. Каждый участник игры оценивает по предложенным показателям управленческий потенциал, а также перечень факторов этого потенциала, необходимых «преуспевающему руководителю» предприятия (объединения) дорожного хозяйства (ПДХ).

3. Каждая игровая группа путем взаимных консультаций выработывает общую оценку факторов управленческого потенциала «преуспевающего руководителя» ПДХ.

4. Участники игры совместно определяют коллективную оценку предложенного перечня факторов управленческого потенциала «идеального руководителя» ПДХ.

5. Участники игры определяют отклонения индивидуальной и групповой оценок от эталонной оценки и подсчитывают суммы этих отклонений.

6. Руководитель объявляет результаты игры, анализирует групповую и коллективную деятельность участников игры.

**Правила игры.** Приведем их перечень.

Каждый обучаемый получает два бланка:

бланк играющего, в котором представлен перечень факторов управленческого потенциала руководителя ПДХ;

бланк для оценки факторов управленческого потенциала.

Количественная оценка факторов управленческого потенциала сводится к определению меры каждого фактора, обеспечивающей эффективность управленческой деятельности.

Сначала каждый игрок оценивает себя, заполняя графу 3 «Самооценка». На все вопросы слушателей отвечает только руководитель игры. Затем также самостоятельно каждый участник оценивает факторы управленческого потенциала, которым должен обладать, по его мнению, преуспевающий руководитель ПДХ. При этом он заполняет графу 4.

Все участники игры разбиваются на команды по 4–6 человек в зависимости от общего числа играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общую групповую оценку факторов управленческого потенциала «преуспевающего руководителя». Команды между собой не консультируются, Каждая команда заполняет графу 5.

После индивидуальной работы все игроки участвуют в выработке коллективной оценки факторов управленческого потенциала, т. е. модели «идеального руководителя». На доске вычерчивается таблица, в нее заносятся оценки, представленные отдельными группами, и на их основе вырабатывается коллективная, обобщенная оценка. При этом заполняется графа 6.

Деятельность участников игры оценивается по суммарной ошибке при индивидуальной и групповой работе. Индивидуальная и групповая ошибки по каждому оцениваемому фактору определяются как разность оценок (баллов) по графам 4 и 6, а также графам 5–6. Затем ошибки суммируются по всем оцениваемым факторам.

Выигрывает тот участник игры или та команда, у которых сумма ошибок минимальна.

Желательно более подробно рассмотреть эталон и обсудить правильность выбора факторов, а также то, как будут изменяться требования к основным факторам у линейных и функциональных руководителей, и определить минимальный состав факторов, позволяющих оценивать руководящие кадры различных уровней управления.

**Бланк играющего**

№ п/п	Оцениваемый фактор	Самооценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталонная (коллективная) оценка	Отклонения от эталона оценки	
			индивидуальная	групповая		индивидуальной	групповой
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Критическое отношение к действительности, к своей деятельности						
2	Способность возглавить изменения						

№ п/п	Оцениваемый фактор	Самооценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталонная (коллективная) оценка	Отклонения от эталона оценки	
			индивидуальная	групповая		индивидуальной	групповой
1	2	3	4	5	6	7	8
3	Учет в руководстве человеческого фактора						
4	Единство слова и дела						
5	Способность творчески осуществлять свою деятельность						
6	Профессионализм						
7	Желание учиться работать						
8	Умение достичь конечных результатов с наименьшими затратами						
9	Нетерпимость к бюрократии						
10	Способность к разработке самостоятельных вариантов решений						
11	Отрицательное отношение к алкоголю						
12	Способность к восприятию критики						
13	Твердость и решительность						
14	Профессиональная память						
15	Работоспособность						
16	Педагогические способности						
17	Активность и энергия						
18	Знание теории управления производством						
19	Знание трудового законодательства						
20	Знание отраслевой экономики						
21	Знание научной организации труда						

№ п/п	Оцениваемый фактор	Самооценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталонная (коллективная) оценка	Отклонения от эталона оценки	
			индивидуальная	групповая		индивидуальной	групповой
1	2	3	4	5	6	7	8
22	Знание организации производства						
23	Знание техники и технологии производственных процессов						
24	Умение организовать коллегиальное принятие решений						
25	Умение со вкусом одеваться						
26	Чувство юмора						
27	Информированность о событиях за рубежом						
28	Образование						
29	Опыт работы на руководящей должности						
30	Возраст						
31	Управленческая подготовка						
	Сумма ошибок						

## Бланк для оценки факторов управленческого потенциала

Оценка	Оцениваемые факторы				
	Деловые и личные знания, умения, навыки, качества	Образование	Опыт работы на руководящей должности	Возраст, лет	Управленческая подготовка
5	Уровень более чем высокий	Высшее экономическое	Свыше 15 лет	22–30	На факультете менеджмента вуза
4	Уровень высокий	Высшее техническое	От 10 до 15 лет	31–35	На факультете повышения квалификации при вузе

Оценка	Оцениваемые факторы				
	Деловые и личностные знания, умения, навыки, качества	Образование	Опыт работы на руководящей должности	Возраст, лет	Управленческая подготовка
3	Уровень средний	Высшее гуманитарное	От 5 до 10 лет	36–40	В институтах повышения квалификации и их филиалах
2	Уровень низкий	Среднее специальное	От 1 года до 5 лет	41–45	Непосредственно на производстве без отрыва от работы
1	Уровень крайне низкий	Среднее	До 1 года	Свыше 45	Нецелесообразна (при самооценке выставляется «1», если подготовки не было)

### **Задание 2. Тест «Проверьте, какой вы руководитель»**

Независимо от того, работаете вы руководителем или нет, попытайтесь, пожалуйста, ответить «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы:

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Умеете ли вы дать целостную оценку своим подчиненным (специалистам), квалифицировав их как сильных, средних или слабых специалистов?

6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях или при продвижении персонала?

7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека или руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, низкой заработной платой, слабой материально-технической базой, нестабильностью социально-экономической ситуации в стране и т.п.)?

12. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на мероприятиях, погружаться в дела подчиненных, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

13. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Определите количество набранных вами баллов по следующей таблице:

№ вопроса	«Да»	«Нет»	№ вопроса	«Да»	«Нет»
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	0	1	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	2
6	1	0	13	0	1
7	1	0	14	2	0

Максимально возможное количество баллов – 20.

**Комментарий**

**От 0 до 5 баллов.** По складу вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность не занимать управленческую должность, так и поступите.

**От 6 до 10 баллов.** Нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не следует также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам нужно больше прислушиваться к мнению коллектива, активнее использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

**От 11 до 15 баллов.** Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах: подборе и расстановке кадров, проблемах разработки и согласования оптимально (реально) выполняемого плана, вопросах материально-технического оснащения организации. Ваша сила в том, что вы никогда не идете «на поводу у текущих дел», отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении идут, как правило, успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела, перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

**От 16 до 20 баллов.** Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам трудно работать в условиях «текучки». Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Вместе с тем, обладая необходимыми управленческими способностями, вы не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

### **Задание 3. Тест «Границы вашей решительности»**

Каждый день мы принимаем какие-то решения в деловой жизни и в быту – важные и второстепенные. Иногда у нас есть время обдумать свое решение, а порой нужно реагировать незамедлительно. Как любая характеристика личности, решительность имеет свои границы. Долгие колебания в напряженный момент отнюдь не на пользу делу, как и излишняя поспешность.

Насколько вы решительны, отчасти поможет установить этот тест. Ответьте, пожалуйста, на вопросы («да» или «нет»):

1. Легко ли вы приспосабливаетесь к обстоятельствам?
2. Выключаете ли вы телевизор, когда становится ясно, что в этот вечер ничего особенного и интересного не будет?
3. В состоянии ли вы все отложить ради любимого занятия?
4. Если вам предлагают хорошо оплачиваемую работу, соглашаетесь ли вы без колебаний?
5. Сразу ли вы признаете свои ошибки?
6. Приводят ли вас в замешательство неожиданно нагрянувшие в ваш дом гости?
7. Меняете ли вы свое мнение в результате серьезной дискуссии?
8. Покупаете ли вы понравившуюся вам на витрине вещь, хотя знаете, что в данный момент она вам не нужна?
9. Соглашаетесь ли вы после долгих уговоров на что-то, чего никогда бы не сделали по собственному желанию?
10. Знаете ли вы точно, чем будете заниматься в ближайшие выходные дни?
11. Всегда ли вы выполняете свои обещания?

Подсчитайте баллы по приведенной ниже таблице:

Номер вопроса	«Да»	«Нет»	Номер вопроса	«Да»	«Нет»
1	3	0	7	4	0
2	2	0	8	0	0
3	1	0	9	0	4
4	4	0	10	2	0
5	0	3	11	1	0
6	3	0			

### Комментарий

**От 0 до 12 баллов.** Вы нерешительны, постоянно взвешиваете «за» и «против», поэтому часто упускаете хорошие шансы. В какие-то моменты это просто опасно. Старайтесь быть тверже, иногда рисковать, и вы заметите, что окружающим стало легче с вами, да и сами почувствуете себя лучше. Не успокаивайте себя тем, что вы осторожны — часто вы просто боитесь.

**От 12 до 22 баллов.** Принимаете решения осторожно, но не избегаете проблем, которые требуют немедленного решения. Ко-

леблетесь обычно тогда, когда нужно совершить что-то утомляющее или обременяющее вас. Положитесь на свой опыт и интуицию, они подскажут вам решение.

**От 23 до 30 баллов.** Ваше логическое мышление, последовательность, твердость, а также то, что вы опираетесь на практический опыт, помогают вам принимать быстрые и в большинстве случаев правильные решения. Однако эти ваши качества иногда подавляют окружающих. Было бы неплохо время от времени проявлять чуть-чуть легкомыслия.

#### **Задание 4. Тест «Способность к взаимодействию с другими людьми»**

Выберите один из вариантов ответов исходя из наиболее типичного для вас поведения:

1. Как часто вы стараетесь бывать среди людей?

А) очень часто;

Б) часто;

В) когда как;

Г) редко;

Д) очень редко.

2. Как часто вам хотелось бы быть вовлеченным в деятельность других людей?

А) очень часто;

Б) часто;

В) когда как;

Г) редко;

Д) очень редко.

3. Как часто вы стараетесь участвовать в коллективных мероприятиях?

А) очень часто;

Б) часто;

В) когда как;

Г) редко;

Д) очень редко.

4. Как часто вы хотите, чтобы вас оставили в покое?

А) очень часто;

Б) часто;

В) когда как;

Г) редко;

Д) очень редко.

5. Как часто вы чувствуете беспокойство по поводу встречи с незнакомым человеком?

- А) очень часто;
- Б) часто;
- В) когда как;
- Г) редко;
- Д) очень редко.

6. С каким числом людей вы хотели бы близко взаимодействовать?

- А) с очень большим;
- Б) с большим;
- В) когда как;
- Г) с малым;
- Д) с очень малым.

7. От какого числа людей вы бы хотели держаться на расстоянии?

- А) от очень большого;
- Б) от большого;
- В) когда как;
- Г) от малого;
- Д) от очень малого.

8. Много ли есть людей, с которыми вы можете близко общаться довольно долгое время?

- А) очень много;
- Б) много;
- В) когда как;
- Г) мало;
- Д) очень мало.

За ответы на вопросы начисляются баллы по следующей таблице:

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8
А	5	5	5	1	1	5	1	5
Б	4	4	4	2	2	4	2	4
В	3	3	3	3	3	3	3	3
Г	2	2	2	4	4	2	4	2
Д	1	1	1	5	5	1	5	1

### Комментарий

**36 баллов и более.** Вы прирожденный коммуникатор. Среди людей вы чувствуете себя свободно, как рыба в воде. Вы легко ус-

танавливаете контакты. У вас много знакомых, и это раскрывает перед вами дополнительные возможности.

**19–35 баллов.** В обществе вы чувствуете себя достаточно уверенно, но есть немало персон и компаний, которых вы предпочитаете избегать. Если ваша работа связана с людьми, задумайтесь, не стоит ли вам уделить часть времени и средств на тренинг общения – это окупится сторицей.

**18 баллов и менее.** Похоже, вы из тех робких натур, для которых даже телефонный звонок – проблема. Скорее всего, вы немало теряете, несмотря на свои способности в других областях. Работайте над собой.

### **Задание 5. Тест «Терпимость к людям, гибкость в общении»**

Выберите один из вариантов ответов: «А» или «Б».

1. Вас посетила гениальная идея. Расстроит ли вас равнодушные коллег?

А) да; Б) нет.

2. Испытываете ли вы раздражение, встретив нетрезвого человека в общественном месте?

А) да, вам он неприятен;

Б) если он держится в рамках приличий, то вам все равно.

3. Когда вам приходится общаться с человеком из другой социальной среды, легко ли вам найти с ним общий язык?

А) да; Б) нет.

4. Как вы реагируете, когда над вами подшучивают?

А) стараетесь ответить в той же манере;

Б) чувствуете раздражение.

5. Услышав неприятную для вас новость, сохраняете ли вы спокойствие?

А) да; Б) нет.

6. Если вы привели в компанию своего друга и он привлек всеобщее внимание, как вы реагируете?

А) расстраиваетесь, что из-за этого вы лишаетесь внимания общества;

Б) радуетесь за него.

За ответы на вопросы начисляются баллы по следующей таблице:

Вопрос	1	2	3	4	5	6
А	0	0	2	2	2	0
Б	2	2	0	0	0	2

### Комментарий

**2 балла и менее.** Ваша непреклонность граничит с упрямством. Вам трудно ладить с людьми, которые думают иначе, чем вы. Скорее всего, вы просто подавляете окружающих, навязывая им свое мнение. Такая позиция может принести кратковременный успех, но при этом вокруг вас создастся психологическое напряжение, которое рано или поздно разрядится.

**3–8 баллов.** Вы способны воспринять необычную идею или понять иную точку зрения, но иногда вы проявляете жестокость и резкость в суждениях. Старайтесь не злоупотреблять такими силовыми методами.

**От 9 баллов.** Вам несложно действовать в чуждой для вас среде. Вы способны принять революционную идею, согласиться с парадоксальным, на первый взгляд, поступком. Для вас не составляет труда отказаться от своего мнения, если оно идет вразрез с фактами. Вы никогда не будете настаивать на своей позиции, если осознали свои ошибки, и всегда готовы проявить уважение к чужому мнению, каким бы странным оно ни казалось. Окружающим с вами легко.

### **Задание 6. Тест «Пути реализации карьеры»<sup>1</sup>**

Выберите наиболее оптимальный для вас путь карьеры.

1. Каким способом легче всего «делать» деньги?

А) много работать, быть хорошо информированным, рисковать и вкладывать имеющиеся деньги в дело;

Б) надеяться на «дедушкино» наследство, искать счастья в лотерее;

В) постепенно делать карьеру, пройдя все «ступени», вплоть до руководящей должности, или же заняться политикой.

<sup>1</sup> Персональный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Резник, Ф.Е. Удалов, С.Н. Соколов и др.; Под общ. ред. С.Д. Резника. — Пенза: Изд-во ПГАСА, 2000.

2. Какой размер прибыли может, по-вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?
- А) от полумиллиона до миллиона;
  - Б) до 10 миллионов;
  - В) десятки миллионов и выше.
3. С каким высказыванием вы согласны?
- А) чем больше денег, тем больше удовольствия;
  - Б) деньги означают власть;
  - В) деньги вызывают много зависти.
4. Вам известна игра «по письму», когда вы вкладываете в конверт небольшую сумму, ищете «жертву», которая тоже платит, и в конечном итоге ваше капиталовложение возвращается к вам в многократном размере. Какую роль при этом вы готовы сыграть?
- А) не участвовать;
  - Б) участвовать и зарабатывать при этом;
  - В) быть инициатором игры.
5. Придаете ли вы значение тому, чтобы о вас упомянули в разделе «Светская жизнь» в какой-либо газете?
- А) я был бы этому рад;
  - Б) нет;
  - В) обо мне и так много пишут.
6. Каким образом можно выиграть на скачках?
- А) рисковать высокими ставками;
  - Б) экономить деньги, ограничиваясь лишь присутствием на скачках;
  - В) купить лошадь, победившую на скачках.
7. Кто, на ваш взгляд, имеет наибольший шанс быстро и надежно стать богатым?
- А) режиссер, актер, писатель, художник, спортсмен-рекордсмен;
  - Б) адвокат, врач, маклер, политик;
  - В) глава фирмы, издатель.
8. Как вы относитесь к бизнесу между друзьями?
- А) я готов ссужать своих друзей деньгами — когда-нибудь и они дадут мне займы;
  - Б) деньги и дружба несовместимы;
  - В) я готов брать займы у друзей, но не давать.
9. Если бы вам удалось стать миллионером, наслаждались бы вы этим ощущением?
- А) разумеется, наслаждался бы;

Б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто не доверял мне или смотрел на меня свысока;

В) нет.

10. Куда бы вы вложили свои миллионы?

А) в недвижимость, имущество, собрание предметов искусства;

Б) в акции и другие ценные бумаги;

В) я сделаю так, как решит моя жена (муж) или родственники.

11. Если у вас есть два миллиона, будете ли вы стремиться заработать дополнительно?

А) необязательно мелкую сумму, но от крупной не откажусь;

Б) конечно;

В) нет, поскольку мне хватает.

Произведите подсчет баллов по следующей таблице:

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
А	6	0	6	3	0	0	0	3	0	3	3
Б	0	3	3	0	6	3	3	6	3	6	6
В	3	6	0	6	3	6	6	0	6	0	0

### Комментарий

**0–16 баллов.** Лучший способ разбогатеть для вас – удачно жениться, или стать наследником, или же сыграть в лотерею.

**17–42 балла.** Богатство связано для вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Делайте карьеру и займете место шефа. Даже если это не принесет вам желаемых миллионов, ваша жизнь все равно будет обеспечена в материальном плане.

**43–66 баллов.** У вас самые лучшие шансы стать когда-нибудь миллионером. У вас коммерческий склад ума, вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножить свое богатство.

### Задание 7. Анализ системы ценностей

Проделайте последовательно следующие операции:

а) в приведенной ниже таблице ценностей человека из каждого столбца выберите по пять ценностных характеристик, которые имеют для вас наибольшее значение. Проанализируйте выбран-

ные ценности по мере убывания их значимости, поставив на первое место самую важную, на последнее — наименее важную:

**Система ценностей человека**

Физические ценности	Эмоциональные ценности	Интеллектуальные ценности
Ремесленная деятельность	Ответственность	Обучение
Привлекательность	Эмоциональное посто- янство	Творчество
Комфорт	Престиж	Мудрость
Занятия спортом	Состязательность	Сложность
Богатство	Религия	Принятие решений
Внешний вид	Безопасность	Умение абстрагиро- ваться
Здоровье	Доверие	Независимость
Отпуск	Интимные отношения	Совершенствование
Условия работы	Любовь	Плановость
Финансовая безопас- ность	Дружелюбие	Чтение
Сила	Страсть	Общение
Проявление активнос- ти	Открытость	Разум
Путешествия	Отдача	Точность
	Помощь	

б) выберите из пятнадцати важнейших для вас ценностей (по приведенной таблице) десять наиболее важных (условие: надо быть по отношению к себе последовательным и честным!).

### **Задание 8. Тест «Ваши сильные и слабые стороны в управлении временем»**

Для самоанализа вашего реального рабочего стиля и выявления его слабых сторон, ведущих к нерациональному использованию рабочего времени, существенную пользу может принести периодическое обращение к следующему тесту. Ответьте на поставленные вопросы и проанализируйте возможные причины ваших временных потерь:

#### ***Потери времени из-за проблем в планировании***

Имею ли я систематический обзор задач, которые возникают в сфере моей деятельности?

Готовлю ли я каждый день план «Что нужно сделать?»

Обновляю ли я регулярно мои личные и производственные планы?

Имею ли я достаточное представление о взаимосвязи моей работы с функционированием всего предприятия?

Приходится ли мне выполнять слишком много различных дел?

Занимаюсь ли я слишком многими различными делами?

Руковожу ли я своими подчиненными путем постановки конкретных целей (целеориентированный менеджмент)?

Работаю ли я регулярно над собой: развиваю ли новые идеи, расширяю ли свои знания, совершенствую ли навыки?

Знаю ли я примерное распределение времени (в процентном соотношении), необходимое для выполнения предстоящих дел?

Готов ли я к возможным трудностям (кризисам) при выполнении работы?

Предусматриваю ли я резервное время для непредвиденных случаев, кризисов и помех?

Записываю ли я сроки, задачи и активность в дневнике времени?

#### *Потери времени при выработке решений*

Оцениваю ли я работу, прежде чем приступить к ней (стоит ли она затрат времени)?

Устанавливаю ли приоритетность дел в зависимости от их важности?

Уделяю ли я отдельным делам нужное количество времени в соответствии с их значением (важностью и срочностью)?

Уделяю ли я слишком много внимания мелким незначительным делам или частностям?

Отвожу ли я слишком много времени чисто рутинным занятиям?

Занимаюсь ли я при выполнении какой-либо задачи слишком многими деталями при том, что знаю о более важных для меня вещах?

Веду ли я слишком долгие частные разговоры в перерывах между выполнением отдельных дел?

Возникают ли у меня в определенных рабочих ситуациях одни и те же трудности?

#### *Потери времени из-за плохой организации работы*

Планирую ли я уже накануне вечером свой предстоящий рабочий день?

Начинаю ли каждое дело спонтанно, без того, чтобы его предварительно продумать?

Забочусь ли я о достаточной подготовке моей трудовой активности?

Работаю ли я слишком долго над одной проблемой так, что отдача часто становится все меньше?

Располагаю ли я сотрудниками или помощниками, которым я мог бы перепоручить выполнение соответствующей задачи?

Предрасположен ли я к тому, чтобы все делать самому?

Могут ли другие заменить меня на рабочем месте в мое отсутствие?

Завален ли постоянно бумагами мой письменный стол?

Кладу ли я каждую вещь на свое место?

Могу ли я без труда найти необходимые бумаги в моем архиве?

Использую ли я современные вспомогательные средства, которые могут облегчить мой труд (диктофон, автонабор для телефона, формуляры, опросные листы и т.п.)?

Занимают ли меня вопросы систематического упрощения труда в моей сфере деятельности?

### ***Потери времени из-за «пожирателей» времени***

Болтаю ли я с коллегами или секретарем, прежде чем приступить к работе?

Занимаюсь ли я в первую очередь личными делами?

Просчитываю ли я в начале каждого дела определенное время, чтобы приступить к работе?

Трачу ли я слишком много времени на телефонные разговоры, прием посетителей или совещания, которые не имеют серьезного значения?

Часто ли во время работы меня прерывают коллеги и подчиненные?

Откладываю ли я важные дела из-за неумения отказать руководству и коллегам в срочных просьбах?

Занимаюсь ли я трудными проблемами или задачами в середине или конце рабочего дня?

Откладываю ли я начатое дело, не доведя его до конца?

Предпринимаю ли я слишком много деловых визитов или служебных командировок?

Принимаю ли надлежащие меры против помех, чтобы не отрываться от своей работы?

---

## Глоссарий

*Анализ силовых полей* – метод, при котором строится модель какой-либо конфликтной ситуации или ситуации, требующей преобразований.

*Бизнес* – предпринимательская деятельность, дело или занятие, которое является источником получения прибыли (наживы).

*Бизнесмен* – собственник, применяющий свой или заемный капитал в целях получения прибыли или предпринимательского дохода. Он может не занимать в своем предприятии никакой официальной должности, но может и входить в его правление или попечительский совет.

*Бюджетная эффективность* – результаты, отражающие финансовые последствия решения для федерального, регионального и местного бюджетов.

*Вербальные и невербальные средства межличностной коммуникации* – способы осуществления коммуникаций с помощью и без помощи слов как символов.

*Вертикальное разделение труда* – разделение труда по уровням. В отечественной и зарубежной теории и практике чаще всего приводит к выделению менеджеров высшего, среднего и низового уровней (звеньев).

*Взаимосвязанность факторов внешней среды* – уровень воздействия изменения одного фактора на изменения других факторов.

*Виртуальные офисы* – офисы, в которых основными средствами производства являются компактные коммуникационные средства: электронная почта; сотовые телефоны; портативные компьютеры; факсимильные аппараты; модемы; системы проведения видеоконференций.

*Власть* – возможность оказывать влияние на поведение других.

*Власть, основанная на вознаграждении* – форма власти, проявляющаяся в тех случаях, когда исполнитель уверен, что влияющее лицо оценит его действия определенным вознаграждением.

**Власть, основанная на принуждении** – форма власти, которая характеризуется тем, что исполнитель выполняет указания влияющего лица под страхом наказания.

**Влияние** – процесс, при котором одна из сторон вносит изменения в поведение других сторон.

**Внешиеорганизационные коммуникации** – коммуникации, представляющие собой информационное взаимодействие с внешней средой.

**Внешняя среда прямого воздействия** – факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации: потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов.

**Внешняя среда косвенного воздействия** – такие значимые факторы, как состояние экономики, политическая обстановка, развитие науки и техники, социокультурные элементы.

**Внешняя среда организации** – совокупность элементов, существенным образом влияющих на организацию, но не подвластных ее руководству.

**Внутренние переменные** – части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это ее состав и взаимосвязи. Основные внутренние переменные организации, по определению М. Х. Мескона, – это цели, структура, задачи, технология и люди.

**Внутриорганизационные коммуникации** – коммуникации между уровнями управления и подразделениями.

**Восходящие коммуникации** – коммуникации, представляющие движение информации от более низкого уровня к более высокому.

**Вязкость внешней среды** – количественная мера усилий, необходимых для целенаправленного перемещения, концентрации и освоения в производстве единицы материальных, финансовых и информационно-технологических ресурсов.

**Глобальная цель управления** – максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека, коллектива, общества.

**Горизонтальное разделение труда в управлении** – разделение труда менеджеров по функциям. Более глубокое горизонтальное разделение труда менеджеров предполагает их специализацию по ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы предприятия. С учетом раскрытия механизма управления как кибернетической системы, имеющей вход (ресурсы), выход (результаты), преобразование

(производство), можно выделить такие подсистемы: управление персоналом, финансами, информацией, техникой и запасами; целеполагание и стратегическое управление, маркетинг; исследования и разработки, снабжение, производство.

**Горизонтальные коммуникации** — коммуникации, предполагающие обмен информацией на одном уровне, соединяющие между собой командные цепочки организации, и необходимые для согласованности действий и исключения дублирования.

**Групповая динамика** — процесс формирования и функционирования формальных и неформальных групп в организации.

**Двухфакторная модель Герцберга** — модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

**Департаментизация** — объединение схожих видов деятельности в рамках отдельных подразделений.

**Децентрализованные организации** — организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления для:

1) использования специальных тренингов при выработке у них предпочтительного (идеального) стиля управления; 2) оценки стиля управления менеджеров в организации, исходя из того, чему больше они уделяют внимания — процессу производства непосредственно или людям, осуществляющим этот процесс.

**Задача** — работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный срок. Задачи можно классифицировать как работу с предметами, людьми и информацией.

**Законная власть** — форма власти, которая предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации.

**Звенья управления** — структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их.

**Значение менеджмента** — оценка роли менеджмента, имеет две стороны: первая, состоящая в определяющей роли менеджмента для успешного развития организаций; вторая, определяющая огромное влияние менеджмента на развитие общества в целом.

**Иерархия потребностей Маслоу** — разделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное А. Маслоу. Им описаны следующие группы потребителей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

**Имидж менеджера** – его образ, представляемый людьми; комплекс его внешних и внутренних качеств, являющийся достоянием общественности.

**Имидж организации** – репутация организации, ее доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неудач организации. Основу имиджа составляют: существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика – название организации, эмблема, товарный знак.

**Интеграция** – уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением.

**Карьера** – успешное продвижение в какой-либо сфере деятельности; достижение известности, славы и т. д.

**Качество управленческого решения** – степень соответствия управленческого решения внутренним требованиям организации или стандартам.

**Команда** – общность сотрудников организации или структурного подразделения, работающих как единое целое, проявляющих при этом максимум ответственности и инициативности.

**Коммерческая (финансовая) эффективность** – результаты деятельности, отражающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников.

**Коммуникационная политика** – политика, включающая определение целей коммуникации, путей их достижения, содержание распространяемой на различные аудитории информации, планирование обратной связи.

**Коммуникационная сеть** – определенное соединение участников коммуникации с помощью информационных потоков.

**Коммуникационная стратегия** – стратегия, формирующаяся для обеспечения корпоративной общеорганизационной миссии, которая отражает социальную концепцию бизнеса.

**Коммуникационная структура** – совокупность каналов, с помощью которых взаимодействуют субъекты управления.

**Коммуникационное пространство** – организация коммуникаций на основе технологических взаимосвязей и организационных структур управления.

**Коммуникационные барьеры** – препятствия получателю, не позволяющие эффективно воспринимать информацию. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

**Коммуникационные роли** – функции и действия людей при осуществлении коммуникаций.

**Коммуникационный менеджмент** – целенаправленная деятельность, позволяющая достичь эффективные коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой.

**Коммуникационный процесс** – процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.

**Коммуникационный стиль** – способ построения коммуникаций, поведения, отношений с другими людьми.

**Коммуникация** – процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменения поведения последнего или обмена информацией между сторонами.

**Комплексный подход к руководству** – подход в изучении стиля руководства, основными направлениями которого является определение специфики проявления лидерских качеств и поведения руководителя в конкретных ситуациях.

**Конформизм** – психологическая характеристика позиции индивида относительно позиции группы, принятие или отвержение им определенного мнения, свойственного группе; мера «подчинения» индивида групповому давлению.

**Координация** – процесс объединения усилий всех подсистем (подразделений) организации для решения ее задач и достижения поставленных целей.

**Лидерство** – способность вести за собой людей, психологический феномен, связанный с регулированием неофициальных межличностных отношений в группе.

**Линейные связи** – линейные полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и предоставляющие начальнику узаконенную власть.

**Личностный подход к руководству** – подход в изучении стиля руководства, основным направлением которого является поиск определенного набора личностных качеств руководителя, определяющие его эффективность руководства.

**Малая группа** — немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в личном общении, что служит основой для возникновения групповых норм и групповых процессов.

**Менеджеры** — руководители различных уровней, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации. Менеджер — наемный работник, занимающий руководящую должность в организации.

**Менеджмент** — управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка. Главным в его сущности является то, что это один из видов деятельности человека. В менеджменте как системе выделяют такие три его грани: воздействие субъекта на объект управления; воздействие на объект с четко определенной целью или механизм достижения цели; руководство таким специфическим объектом управления, как люди, поэтому необходимо знание и учет не только объективных, но и субъективных факторов управления.

Менеджменту как процессу присущи следующие существенные грани: выполнение определенной совокупности специфических видов деятельности, называемых функциями управления (планирования, организации, мотивации, контроля); принятие и реализация управленческих решений; переработка и выработка информации и процесс коммуникаций, связывающий воедино все составляющие системы управления.

**Метод организации сильной команды** — прием совершенствования структур управления, ориентированный на группу людей, он используется для поднятия уровня доверия, открытости и сплоченности в рабочей группе или управленческой команде.

**Методология менеджмента** — учение о методах познания в менеджменте. Общими основами методологии менеджмента являются диалектика, абстрагирование, системный подход и принципы: единства теории и практики; определенности; конкретности, познаваемости; объективности; причинности, развития, историзма.

**Методы менеджмента** — приемы получения новых и проверки на истинность старых знаний о менеджменте. Это совокупность правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивность при управлении, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии. Сре-

ди локальных методов менеджмента имеются как общие методы и приемы (например, экспертизы, генерирования идей, оценки управленческих решений), применяемые во всех сферах деятельности (производстве, торговле, образовании и пр.), так и специальные, отражающие специфику определенной сферы (инновационный, финансовый, персональный менеджмент и пр.).

**Методы разработки управленческого решения** – набор организационных, технологических, экономических, правовых и социальных мероприятий, направленный на формирование управленческого решения.

**Мультимедиа** – сетевая компьютерная информационная технология, способная получать, обрабатывать и выдавать многообразную информацию пользователю в виде звука, текста, таблиц, иллюстраций, видеоизображения, графики, анимации, фильмов.

**Неопределенность** – состояние, вызванное получением не вполне отчетливой, неточной, неясной или уклончивой информации. Неопределенность связывают с разработкой управленческого решения, а риск – с реализацией управленческого решения.

**Неформальная группа** – группа в организации, возникающая стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми, является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

**Неформальные коммуникации** – коммуникации, сосуществующие параллельно с официальными коммуникациями организации.

**Нисходящие организационные коммуникации** – потоки информации от высших уровней руководства к низовым.

**Новая управленческая парадигма** – новая система взглядов на управление, включающая базовые принципы менеджмента, сформулированные П. Друкером, определяющие ситуационность, системность, социальную направленность управления организацией как открытой системой.

**Новые формы организаций и интеграции** – сетевые, многомерные круговые, интеллектуальные формы организации; финансово-промышленные группы; предпринимательские союзы; виртуальные корпорации и др.

**Номинальный групповой метод** – групповое обсуждение, при котором непосредственное взаимодействие членов групп сведено к нулю.

**Обратная связь** – ответ получателя на послание; коммуникация с помощью обратной связи преобразуется в двустороннее движение.

**Обязанность** – круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения. Выделяют служебные, общественные и всеобщие воинские обязанности.

**Организационная культура** – выдержавшая испытание временем система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения членов организации, оказывающая заметное влияние на поведение как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих на предприятии.

**Организационное проектирование** – метод формальной организации целостных систем. В структурном плане организационное проектирование различается в зависимости от объекта по ориентации: на создание новой системы, на частичное усовершенствование или на ее радикальные преобразования.

**Организация** – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей).

**Ответственность** – необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответственность может быть официальная и личная (чувство ответственности как черта характера).

**Паника** – кратковременная потеря системности в мыслительной деятельности человека из-за возникшего страха.

**Партисипативный стиль** – стиль управления, основанный на участии сотрудников в управлении организацией.

**Первичные потребности** – врожденные потребности, такие, например, как потребность самосохранения.

**Поведенческий подход к руководству** – подход в изучении стиля руководства, утверждающий, что существует один наиболее эффективный стиль руководства, основанный на определенном поведении руководителя.

**Подвижность внешней среды** – скорость, с которой в среде происходят изменения.

**Подход к менеджменту** – система взглядов, способ, метод решения проблем управления; выделяют различные подходы к менеджменту, включающие системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, количественный (математический), административный, поведенческий, ситуационный, эмпирический, затратный, бытовой, производственный, статический, инновационный и др.

**Предмет менеджмента** (как науки) — законы и закономерности жизнедеятельности организаций и отношения работников в процессе управления.

**Предприниматель** — собственник, выполняющий функции руководителя, личным трудом создающий продукты (услуги), принимающий необходимые решения по ходу развития своего дела, обеспечивающий производственную деятельность ресурсами, реализующий продукцию и присваивающий результаты деятельности своей организации.

**Принципы управления** — правила, основные положения и нормы поведения, на которые ориентируются руководящие органы и работники вследствие социально-экономических условий, сложившихся в обществе.

**Производительность** — отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе, отражающее комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации).

**Производственная структура предприятия** — совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, обеспечивающих процесс преобразования «входа» (ресурсов) системы в ее «выход» (готовый продукт) с заданными параметрами.

**Процессный подход** — один из ранних подходов к управлению, приемлемый и в настоящее время, согласно которому управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий.

**Рациональная бюрократия** — завершающая концепция классической школы менеджмента. Модель рациональной бюрократии включает положения из рационалистического и процессного подходов, но более развитых под влиянием военного производства, развернувшегося в годы первой мировой войны: разделение труда по функциональному признаку; формальный подход к работникам без учета их личных качеств; конкурсная система подбора сотрудников и сложная бюрократическая система их продвижения по службе и увольнения.

**Референтная власть** (харизма) — форма власти, основанная на личных качествах или способностях влияющего (руководителя), которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются примером для подражания.

**Решение** – результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например полное бездействие или выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

**Руководство** – способность вести за собой людей, социальный феномен, связанный с регулированием официальных отношений в организации.

**Самоменеджмент** – это наука и искусство эффективного применения базовых ресурсов личности.

**Синергетический эффект** – результат совместных усилий членов команды, который оказывается больше суммы отдельных результатов ее членов, если бы они работали порознь.

**Система** – единое целое, составленное из частей (в переводе с греческого *systema* – целое), в широком смысле – правильность расположения частей, определенный порядок.

**Системный подход** – основа методологии менеджмента. В общей форме суть системного подхода состоит в рассмотрении объекта исследования и практической деятельности в единстве его внешних и внутренних связей. Такой подход свидетельствует о многомерности организации и необходимости учета множества внутренних и внешних переменных.

**Ситуационный подход** – способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Этот подход предполагает знание средств профессионального управления, их сильные и слабые стороны; менеджер должен правильно оценивать ситуацию и принимать конкретные меры для эффективного управления. Ситуационный подход это не набор каких-то конкретных мер, это скорее способ мышления об организационных проблемах и методах их решения.

**Ситуационный подход к руководству** – подход в изучении стиля руководства, основными направлениями которого является определение влияния различных факторов на действия руководителя в зависимости от управленческой ситуации.

**Ситуация** – конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Любая ситуация имеет идейную или экономическую основу, исследование которой позволяет понять ретроспективу и определить перспективу.

**Сложность внешней среды организации** – число и разнообразие внешних факторов, на которые необходимо реагировать.

**Состояние внешней среды** – совокупность таких показателей, как вязкость среды, взаимосвязанность факторов, ее сложность, подвижность и неопределенность.

**Социально-психологический климат** – эмоциональный фон межличностных отношений в группе, имеющий субъективную значимость для каждого члена группы.

**Социометрия** – метод изучения структуры межличностных отношений в группе, основанный на формулировке «любых вопросов».

**Стиль управления** – устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом предприятия, направленного на выполнение миссии организации и определяемого объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса.

**Стресс** – состояние или процесс повышенного нервного напряжения из-за наличия сложных или исключительных ситуаций, вызывающих страх.

**Структура организации** – логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

**Структура** – форма организации системы, отражающая наиболее существенные, устойчивые связи между ее элементами и их группами, которые обеспечивают основные свойства системы.

**Структуры управления, ориентированные на рынок** – структуры организаций, в которых происходит группировка всех частей организации вокруг рынка.

**Уровни (ступени) управления** – последовательность подчинения одних звеньев управления другим снизу доверху.

**Супероптимальное решение** – решение, которое объективно превосходит то, что считалось наилучшим решением проблем данного типа.

**Сфера контроля** – количество исполнителей, которые подчиняются непосредственно данному руководителю, важная составляющая структуры управления. Размеры сферы контроля определяет число уровней управления.

**Телекоммуникационные системы** – системы, при которых пользующиеся ими люди выполняют всю свою работу или часть ее на дому, а связь с офисами поддерживается через компьютерные линии.

**Теория потребностей Макклелланда** – модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

**Технология** – средство, с помощью которого ресурсы производства преобразуются в конечный результат. Влияние этой переменной на управление определяется четырьмя крупными переворотами в

технологии: промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных линий и компьютеризацией.

**Управление рисками** — система стратегий, методов и приемов для уменьшения возможных отрицательных последствий на результаты деятельности организации при принятии ошибочных по разным причинам решений.

**Управленческое решение** — развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

**Формальная группа** — группа внутри организации, которая создается и существует по воле руководства в рамках конкретной деятельности.

**Формы разработки управленческого решения** — способ оформления решения руководителя: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила, модель.

**Формы реализации управленческого решения** — способы передачи решения исполнителю; предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинг), совещания, заседания, отчет, деловое слово.

**Функциональные связи** — связи, определенные аппаратными или штабными полномочиями (ограниченное право использования ресурсов), включающие рекомендательные, обязательного согласования, параллельные и функциональные полномочия.

**Харизматичный руководитель** — руководитель, обладающий в глазах его подчиненных авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности.

**Хоторнские эксперименты** — научные исследования, в результате которых получены доказательства важности и необходимости учета социальных взаимоотношений между сотрудниками организации.

**Цели** — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Ориентация, определяемая целями, пронизывает решения руководства.

**Централизованные организации** — организации, в которых руководство высшего уровня оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений.

**Шумы и помехи** – любое вмешательство в коммуникационном процессе, способное исказить смысл послания.

**Эвристические методы** – набор искусных наводящих вопросов, основанных на логике, здравом смысле и опыте, для извлечения скрытой в человеке информации.

**Экономическая эффективность** – отношение полученного результата к затратам.

**Экспертная власть** – форма власти, основанная на признании окружающими наличия у индивида недоступных им специальных знаний.

**Электронная почта** – коммуникативная компьютерная система, позволяющая мгновенно передавать сообщения конкретному адресату и множеству адресатов, которое будет храниться в их персональном компьютере до тех пор, пока его не прочтут.

**Элементы коммуникации** – составные части коммуникации: отправитель, сообщение, канал, получатель.

**Эффект коммуникаций** – изменения в поведении получателя в результате приема сообщения.

**Эффект недостатка коммуникаций** – степень совпадений понимания проблем руководителями и подчиненными.

**Эффективность управления** – результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и субъекта управления (собственно управленческой деятельности), причем эти показатели имеют количественные и качественные характеристики.

**Эффективность управления в узком смысле** – результативность собственно управленческой деятельности.

**Эффективность управления в широком смысле** – эффективность функционирования управляемой системы в целом.

**Эффективность управленческого решения** – эффективность использования ресурсов, определяемая по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, персонал, оборудование и др.

---

## Литература

1. *Абалкин Л. И.* Курс переходной экономики. – М.: Экономика, 1997.
2. *Автократова М. И., Буганов В. И.* Сокровищница документов прошлого. – М.: Советская Россия, 1986.
3. *Агапова Т. А., Сергина С. Ф.* Макроэкономика: Учебник / Под общ. ред. проф. А.В. Сидоревича. – М.: Изд-во МГУ «Дис», 1997.
4. *Агеев В. С.* Межгрупповое взаимодействие. Социально-психологические проблемы. – М.: Изд-во МГУ, 1990.
5. *Андреева Г. М.* Социальная психология: Учебник. – М.: Аспект-Пресс, 1997.
6. *Анкудинов Ю. А.* Хозяйственный руководитель. Стиль и методы работы. – М.: Экономика, 1998.
7. *Ансофф И. Х.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
8. *Армстронг М.* Основы менеджмента. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
9. *Архипов В. Е.* Принципы эффективного менеджмента и маркетинга. – М.: Инфра-М, 1998.
10. *Архипова А. И.* Экономика. – М.: Проспект, 1998.
11. *Атаманчук Г. В.* Теория государственного управления. Курс лекций. – М.: Юридическая литература, 1997.
12. *Атаманчук Г. В.* Государственное управление: организационно-функциональные вопросы. – М.: Экономика, 2000.
13. *Беляев А. А., Коротков Э. М.* Системология организации: Учебник / Под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2000.
14. *Бизнес и менеджер / Сост. И. С. Драховский, И. П. Черноиванов, Т. В. Прехул.* – М.: Азимут-Центр, 1992.
15. *Биркенбиль М.* Молитвенник для шефа: Пер. с нем. – М., 1993.
16. *Бовыкин В. И.* Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). – М.: Экономика, 1997.
17. *Бодди Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999.

18. *Борисов Е. Ф.* Проблемы развития экономики // Социальный политический журнал. – 1993 – № 3.
19. *Борисов Е. Ф.* Экономическая теория: Учеб. пособие. – М.: Манускрипт, 1995.
20. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: ЮНИТИ. Банки и биржи, 1997.
21. *Бреддик У.* Менеджмент в организации: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 1997.
22. *Вахрушев В.* Принципы японского управления. – М.: Фонд защиты от безработицы, 1992.
23. *Вершигора Е. Е.* Менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2000.
24. *Веснин В. Р.* Менеджмент для всех. – М.: Юрист, 1994.
25. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: Учебник. – М.: Триада-ЛТД, 1997.
26. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 1996.
27. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998.
28. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 1998.
29. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. – М.: Гардарика, 1996.
30. *Воронин А. Г., Лалин В. А., Широков А. Н.* Основы управления муниципальным хозяйством. – М.: Дело, 1998.
31. Всемирная история: Учебник / Под ред. Г. Б. Поляка, А. Н. Марковой. – М.: ЮНИТИ, 2000.
32. *Галькович Р. С., Набоков В. И.* Основы менеджмента. – М.: Инфра-М, 1998.
33. *Гастев А. К.* Предисловие к русскому изданию книги А. Файоля «Общее и промышленное управление»: Пер. с фр. / Науч. ред. и предисл. Е. А. Кочерина. – М.: Контроллинг, 1992.
34. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ. Банки и биржи, 1997.
35. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ. Банки и биржи, 1998.
36. *Глущенко В. В.* Функционально-декомпозиционные представления сложных технических систем. – М.: Известия АН СССР// Техническая кибернетика. – 1990. – № 6.

37. *Глуценко В. В., Глуценко И. И.* Разработка управленческого решения. Прогнозирование, планирование. Теория проектирования экспериментов. — Железнодорожный, Моск. обл.: ТОО НПЦ «Крылья», 1997.
38. *Гроув Эндрю С.* Высокоэффективный менеджмент: Пер. с англ. — М.: Филинь, 1996.
39. *Гудушуари Г. В., Литвак Б. Г.* Управление современным предприятием. — М.: Дело, 1998.
40. *Друкер П. Ф.* Роль управления в новом мире. В кн. Современные тенденции в управлении в капиталистических странах. — М.: Прогресс, 1972.
41. *Друкер П.* Эффективное управление: Пер. с англ. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.
42. *Ефремов В. С.* Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 2.
43. *Журавлев А. П., Рубахин В. Ф., Шорин В. Г.* Управленческий труд и эффективность общественного производства. — Минск: Наука и техника, 1981.
44. *Забелин П. В., Нестеров П. В., Федцов В. Г.* Предпринимательский менеджмент. — М.: ПРИОР, 1999.
45. *Зверинцев А.* Коммуникационный менеджмент. — СПб.: Союз, 1997.
46. Искусство менеджмента: Практич. пособие. — М.: Финпресс, 1998.
47. История менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Д.В. Валового. — М.: Инфра-М, 1997.
48. История экономических учений. — 3-е изд. — М.: Инфра-М, 1999.
49. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента. — Минск: ИЦ «Экономпресс», «Финансы, учет, аудит», 1998.
50. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента: Учебник. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Остожье, 1999.
51. *Карданская Н. Л.* Принятие управленческого решения: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 1999.
52. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов, — М.: Экономика, 1991.
53. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом. Практикум: Учеб. пособие. — М.: Инфра-М, 2001.
54. *Клейнер С.* Потери промышленных предприятий (как их уменьшить и компенсировать) // Российский экономический журнал. — 1994. — № 5—6.

55. *Клюева Н. А., Самофалов В. И.* Оценка результативности управленческой деятельности на предприятии // Известия вузов Северо-Кавказского региона. – 1995. – №4.
56. *Кнорринг В. И.* Теория, практика и искусство управления: Учебник. – М.: Инфра-М, 1999.
57. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. – М.: Прогресс, 1987.
58. *Корицкий Э. Б., Нинциева Г. В., Шетов В. Х.* Научный менеджмент: российская история. – СПб.: Питер, 1999.
59. *Коротков Э. М.* Креативное образование современного менеджера // Бизнес-образование. – 1998. – Вып. 1 (4).
60. *Кравченко А. И.* История менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Академический Проект, 2000.
61. *Кричевский Р. Л.* Если вы – руководитель: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1993.
62. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией: Учебник. – М.: Русская деловая литература, 1998.
63. *Кунц Г., О’Доннел С.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 1981.
64. Курс менеджмента: Учебник / Под ред. Э. А. Уткина. – М.: Зерцало, 1998.
65. *Кэхилл Дж.* Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 1.
66. *Ларичев О. И.* Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в волшебных странах: Учебник. – М.: Логос, 2000.
67. *Лебедев О. Т., Каньковская А. Р.* Основы менеджмента: Учеб. пособие / Под ред О. Т. Лебедева. – 2-е изд., доп. – СПб.: ИД «МиМ», 1997.
68. *Литвак Б. Г.* Разработка управленческого решения: Учебник. – М.: Дело, 2000.
69. *Лютенс Ф.* Организационное поведение: Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Инфра-М, 1999.
70. *Майерс Д.* Социальная психология. – СПб.: Питер, 1997.
71. *Маркс К.* Капитал. Т. 1. // *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. – 2-е изд. Т. 23. – М.: Политиздат, 1975.
72. Менеджмент / Под ред. Г. Б. Казначевской. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2000.
73. Менеджмент/Под ред. Ф. М. Русинова. – М.: ФБК-Пресс, 1999.
74. Менеджмент/Под ред. А. К. Максимцова. – М., 1998.

75. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под ред. О. А. Страховой. — СПб.: Питер, 2000.
76. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1997.
77. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. — 2-е изд. — М.: Инфра-М, 1999.
78. Минаев Э. С., Агеева Н. Г., Байдюк И. Ф. Основы теории менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Издательство МАИ, 1993.
79. Модульная программа для менеджеров: В 17-ти т. — Т. 13. Румянцева З. П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы. — М.: Инфра-М, 1999.
80. Момотова О. Н., Парахина В. Н. Совершенствование структурно-функционального механизма управления предприятием в условиях рынка. Будущее России: социально-экономический и экологический аспекты. Международная научная конференция. — СПб.: Издательство СПбГТУ, 1998.
81. Немов Р. С. Социально-психологический анализ эффективности деятельности коллектива. — М.: Педагогика, 1984.
82. Новицкий Н. И. Основы менеджмента. — М.: Финансы и статистика, 1998.
83. Паркинсон С. Н., Растомджи М. К., Сапге С. А. Эти невероятные японцы. — М.: Фонд защиты от безработицы, 1992.
84. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2000.
85. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса / Под ред. А. К. Казанцева. — М.: Инфра-М, 1999.
86. Олдкорн Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 1999.
87. Омаров А. М. Руководитель: размышление о стиле управления. — 2-е изд., доп. — М.: Политиздат, 1987.
88. Основы маркетинга: Пер. с англ. — 2-е европ. изд. — М.; СПб.: Вильямс, 1999.
89. Основы менеджмента. Учеб. пособие / Науч. ред. А. А. Радугин. — М.: Центр, 1998.
90. Основы менеджмента: Учебник / Под ред. Д. Д. Вачугова. — М.: Высшая школа, 2001.
91. Основы предпринимательского дела: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. Ю. М. Осипова, Е. Е. Смирновой. — М.: БЕК, 1996.
92. Отечественное и иностранное предпринимательство в России XIX в. — начала XX в. // Отечественная История. — 1998. — № 4.

93. Оценка проектов и программ. Эффективность. Качество. Результат. – М., 1997.
94. Паблик Рилейшнз. Теория и практика: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Вильямс, 2000.
95. *Парахина В. Н.* Сущность организаций и их структурирование: Учеб. пособие. – Ставрополь: Издательство СтГТУ, 1998.
96. *Портер М. Е.* Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. В. Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.
97. *Почепцов Г. Г.* Теория коммуникации. – М.: Рефл-Бук, К.: Вак-лер, 2001.
98. *Панфилова А. П.* Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учеб. пособие. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003.
99. Персональный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Резник, Ф.Е. Удалов, С.Н. Соколов и др.; Под общ. ред. С.Д. Резника. – Пенза: Изд-во ПГАСА, 2000.
100. *Разу М. Л., Якутин Ю. В.* Организация менеджмента: Управление бизнесом. – М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 1994.
101. *Райзберг Б. А., Фатхутдинов Р. А.* Управление экономикой: Учебник. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
102. *Ременников В. Б.* Разработка управленческого решения: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
103. *Роберт М.-А., Тильман Ф.* Психология индивида и группы: Пер. с фр. – М.: Прогресс, 1988.
104. Рыночная экономика: Словарь / Под ред. Г. Я. Кипермана. – 2-е изд., доп. – М.: Республика, 1995.
105. *Семенова И. И.* История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
106. *Серпилин А.* Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6.
107. *Скотт Синк Д.* Управление производительностью. – М.: Прогресс, 1989.
108. Словарь иностранных слов. – М.: Русский язык, 1998.
109. *Смирнов Э. А.* Основы теории организации: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ, 2000.
110. *Смирнов Э. А.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
111. Современное управление: Пер. с англ. – Т. 1 / Под ред. Д. Н. Карпухина и Б. З. Мильнера. – М.: Издатцентр, 1997.

112. Современное управление: Пер. с англ. – Т. 2 /Под ред. Д. Н. Карпухина и Б. З. Мильнера. – М.: Издатцентр, 1997.
113. *Соловьев С. М.* Чтение и рассказы по истории России. – М.: Правда, 1989.
114. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. Д. В. Валового. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
115. *Старобинский Э.* Мотивация (Размышления на заданную тему) // Управление персоналом. – 1999. – № 5.
116. *Старобинский Э. Е.* Основы менеджмента на коммерческой фирме. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1994.
117. Структура и организация: Курс лекций. Материалы программы ТАСИС-ЭДРЮС 9409. – М., 1997.
118. Теория организации: Учебник / Под ред. В. Г. Алиева. – М.: Луч, 1999.
119. *Тимошина Т. М.* Россия на рубеже XIX – XX веков: Учеб. пособие. – М: Филинь, 1998.
120. *Тимошина Т. М.* Экономическая история России: Учеб. пособие / Под ред. М. Н. Чепурина. – М.: Филинь, Юстицинформ, 1998.
121. Толковый словарь рыночной экономики / Под ред. Ф. А. Крутикова. – Изд. 2-е доп. – М.: Глория, 1993.
122. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Д.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: ЮНИТИ. Банки и биржи, 1998.
123. *Трейси Д.* Менеджмент с точки зрения здравого смысла: Настольная книга. – М.: Автор, 1993.
124. *Уотермен Р.* Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М.: Прогресс, 1988.
125. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992.
126. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2000.
127. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы: Практ. пособие. – М.: Инфра-М, 1997.
128. *Уткин Э. А.* Управление фирмой. – М.: Акалис, 1996.
129. *Уткин Э. А., Кочеткова А. И.* Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 1996.

130. *Фатхутдинов Р. А.* Производственный менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 1997.
131. *Фатхутдинов Р. А.* Система менеджмента: Учеб.-практ. пособие. – 2-е изд. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
132. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учебник. – 2-е изд. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
133. *Филанович С. Р.* Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организацией» Модуль 9. – М.: Инфра-М, 1999.
134. *Философский энциклопедический словарь* / Под ред. Л. Ф. Ильичева и др. – М.: Советская энциклопедия, 1983.
135. *Франчук В. И.* Основы построения организационных систем. – М.: Экономика, 1991.
136. *Фролов С. Ф.* Социология: сотрудничество и конфликты: Учеб. пособие. – М.: Юрист, 1997.
137. *Хозяйственный механизм предприятия: концепция, методы, практика* / Под ред. Э. С. Минаева, А. Р. Винес. – М.: Издательство МАИ, 1991.
138. *Человек. Рыночная стратегия.* Прогресс: Словарь-справочник. – 2-е изд. / Под ред. Ф. А. Хараева. – Нальчик, 1991.
139. *Чудновская С. Н.* Разработка управленческих решений: Учеб. пособие. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 1999.
140. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1972.
141. *Энциклопедический словарь.* – 3-е изд. / Гл. ред. А. М. Прохоров. – М.: Инфра-М, 1993.
142. *Юдовская А. Я.* Новая история, 1500 – 1800. – 2-е изд. – М.: Просвещение, 1998.
143. *Юкаева В. С.* Управленческие решения: Учеб. пособие. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 1999.
144. *Якокка Ли.* Карьера менеджера: Nonfiction (Деловой бестселлер): Пер. с англ. Р. И. Столпер. – Минск: Парадокс, 1996.
145. *Ян В. Г.* Собрание сочинений: В 4-х т. – Т. 2. – М.: Правда, 1989.
146. *Ясперс Карл.* Власть и политическая свобода. Политология / Под ред. В. Д. Перевалова. – М.: Норма-Инфа, 1999.
147. *Likert R.* The Human Organization. McGraw-Hill, 1967.

---

# Содержание

Предисловие .....	3
-------------------	---

## **Раздел первый**

### **СУЩНОСТЬ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....**

1.1. Основные выводы и теоретические положения .....	5
1.2. Контрольные вопросы .....	20
1.3. Вопросы для дискуссии .....	20
1.4. Ситуации для анализа .....	21

## **Раздел второй**

### **ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ**

2.1. Основные выводы и теоретические положения .....	30
2.2. Контрольные вопросы .....	45
2.3. Вопросы для дискуссии .....	45
2.4. Ситуации для анализа .....	46

## **Раздел третий**

### **ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ .....**

3.1. Основные выводы и теоретические положения .....	58
3.2. Контрольные вопросы .....	73
3.3. Вопросы для дискуссии .....	73
3.4. Ситуации для анализа .....	74

## **Раздел четвертый**

### **СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ .....**

4.1. Основные выводы и теоретические положения .....	103
4.2. Контрольные вопросы .....	115
4.3. Вопросы для дискуссии .....	115
4.4. Ситуации для анализа .....	121

## **Раздел пятый**

### **ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ** ..... 131

5.1. Основные выводы и теоретические положения	131
5.2. Контрольные вопросы	143
5.3. Вопросы для дискуссии	144
5.4. Ситуации для анализа	144

## **Раздел шестой**

### **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ** ..... 157

6.1. Основные выводы и теоретические положения	157
6.2. Контрольные вопросы	160
6.3. Вопросы для дискуссии	161
6.4. Ситуации для анализа	162

## **Раздел седьмой**

### **УПРАВЛЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИЙ** .. 180

7.1. Основные выводы и теоретические положения	180
7.2. Контрольные вопросы	187
7.3. Вопросы для дискуссии	188
7.4. Ситуации для анализа	189

## **Раздел восьмой**

### **ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА, ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО** ..... 199

8.1. Основные выводы и теоретические положения	199
8.2. Контрольные вопросы	213
8.3. Вопросы для дискуссии	214
8.4. Ситуации для анализа	215

## **Раздел девятый**

### **ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ** ..... 227

9.1. Основные выводы и теоретические положения	227
9.2. Контрольные вопросы	236
9.3. Вопросы для дискуссии	237
9.4. Ситуации для анализа	237

**Раздел десятый**  
**САМОМЕНЕДЖМЕНТ**

10.1. Основные выводы и теоретические положения . . . . .	247
10.2. Контрольные вопросы . . . . .	262
10.3. Вопросы для дискуссии . . . . .	263
10.4. Тренировочные задания . . . . .	263
<b>Глоссарий</b> . . . . .	281
<b>Литература</b> . . . . .	294

*Учебное издание*

**Васильев Юрий Викторович  
Парахина Валентина Николаевна  
Ушвицкий Лев Исакович и др.**

**ПРАКТИКУМ  
ПО ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ**

Заведующая редакцией *Н. Ф. Карпычева*  
Ведущий редактор *Л. В. Тимошенкова*  
Младший редактор *Е. А. Рыжова*  
Художественный редактор *Г. Г. Семенова*  
Технический редактор *Т. С. Маринина*  
Корректор *Н. Б. Вторушина*  
Компьютерная верстка *Е. А. Федоровой*  
Оформление художника *В. Ю. Яковлева*

ИБ № 4881

Подписано в печать 18.01.2005  
Формат 60×88 1/16. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная  
Усл. п. л. 18,62. Уч.-изд. л. 17,61. Тираж 3000 экз.  
Заказ № 2642. «С» 024

Издательство «Финансы и статистика»  
101000, Москва, ул. Покровка, 7  
Телефон (095) 925-35-02. Факс (095) 925-09-57  
E-mail: mail@finstat.ru <http://www.finstat.ru>

ГП Псковской области «Великолукская городская типография»  
Комитета по средствам массовой информации  
182100, Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12  
Тел./факс (811-53) 3-62-95  
E-mail: VTL@MART.RU