

КАСПИЙСКИЙ ОБЩЕСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра Экономики и менеджмента



Г.Н.Сансызбаева

«М Е Н Е Д Ж М Е Н Т»

Курс лекций

Алматы 2005

Обсужден на заседании кафедры «Экономики и менеджмента».

Утвержден на учебно-методическом совете

Протокол № 9 от 15 июня 2005 г.

Г.Н.Сансызбаева Менеджмент: Курс лекций – Алматы:
НИКЦ КОУ, 2005, 108 с.

© Г.Н.Сансызбаева

© Каспийский общественный
университет, 2005

© Оформление
НИКЦ КОУ

Тема 1. Организация, менеджеры и успешное управление

1. Организация и управление
2. Управление и его уровни.
3. Подходы в менеджменте как науке

Основные вопросы лекции

1. Даются примеры организаций. Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной обуславливающей существование менеджмента. Поэтому начнем изучение менеджмента, начав с того, что такое организация и почему ею нужно управлять.

Некая группа людей должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

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

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

Формальные и неформальные организации. Для большей точности отметим. Что приведенное определение справедливо не просто для организации. А для формальной организации. Существуют неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких.

Сложные организации. Организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами. Но формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. Предметом курса является управление сложными организациями, которые имеют набор взаимосвязанных целей.

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организаций характеристики.

Ресурсы. В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Зависимость внешней среды. Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Организации полностью зависимы от окружающего мира – от внешней среды – как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Термин внешняя среда включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации. Систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Например, введение новой автоматизированной технологии может обеспечить организации преимущество в конкуренции. Но, чтобы использовать эту новую технологию, организации придется найти людей с определенными навыками, а также определенными взглядами, которые сделают эту новую работу привлекательной для них. Если экономическая конъюнктура повышается или если существует конкуренция на рынке таких специалистов, организации может быть придется повысить заработную плату, чтобы привлечь этих специалистов на работу. При их найме организации придется соблюдать государственное законодательство, запрещающее дискриминацию по возрасту, полу и расе. Все эти факторы меняются постоянно.

Горизонтальное разделение труда. Самой очевидной характеристикой организации является разделение труда. Если, хотя бы два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой. Разделение всей работы на составляющие компоненты называется горизонтальным разделением труда. Разделение большого объема работы на

многочисленные небольшие специализированные задания позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно. Разбив работу по приготовлению и подаче еды клиентам между 12 работниками, как это обычно делается у «МакДоналдса», можно обслуживать в сотни раз больше людей в день, чем в традиционных маленьких ресторанчиках с одним поваром и несколькими официантами.

Подразделения. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами, но существуют также и многочисленные другие названия. Корпорация «МакДоналдс» имеет специальные подразделения для каждой основной функции организации – отделы закупок, маркетинга, недвижимой собственности и т.д. Эти подразделения у «МакДоналдса» и в других организациях имеют собственные, более мелкие, более конкретные подразделения. «МакДоналдс», например, являясь такой крупной и широко разветвленной компанией, формирует подразделения как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности. Отдел недвижимой собственности разделяется на подотделы – выбора новых мест размещения предприятий, управления имеющейся собственностью, а в каждом из этих подотделов имеются группы по географическим зонам, такие как группа Восточного побережья, группа Калифорнии, группа Западной Европы.

Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации подразделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной.

Таким образом, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Второе, называемое вертикальным, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Необходимость управления. Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Однако, в малых организациях часто не имеется четко выделенной группы управляющих. Например, в небольшом магазине, управляемым двумя партнерами, один из них может применять решения, касающиеся закупок, выполняя тем самым управленческую функцию в течение одной недели, а второй – в течение другой. Обе они координируют рабочие графики своих немногочисленных подчиненных, чтобы обеспечить работу магазина в установленные часы работы. Но оба партнера также выполняют и неуправленческие функции, обслуживая покупателей и раскладывая товары на полках. Ни один из партнеров не считает другого хозяином или управляющим. Но, хотя управленческие функции и не выделены четко, основная функция – координирование – выполняется.

2. Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, что сформулировать и достичь целей организации.

Питтер Ф. Друкер, которого многие считают ведущим теоретиком в области управления и организации в мире, предлагает такое определение: Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен.

Хотя все руководители играют определенные роли и выполняют определенные функции, это не значит, что большое число руководителей в крупной компании заняты выполнением одной и той же работы. Организации, достаточно крупные для того, чтобы обеспечить четкие разграничения в работе руководителей и не руководителей, обычно имеют такой большой объем управленческой работы, что она тоже должна быть разделена. Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Например, на многих

предприятиях имеются начальники финансового отдела, производственного отдела и службы маркетинга. Как и в случае горизонтального разделения труда для выполнения производственных работ, горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиться успеха в своей деятельности. Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей, пока, наконец, мы не спускаемся до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала – людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда в результате образует уровни управления.

Обычно в организации можно определить, на каком уровне находится один руководитель по сравнению с другими. Это осуществляется через название должности. Однако, название должности не является надежным указателем истинного уровня данного руководителя в системе. Это замечание особенно справедливо, когда мы сравниваем положение руководителей в разных организациях. Простой пример: капитан в армии – это младший офицерский состав, а во флоте – старший. В некоторых компаниях продавцов называют региональными, или территориальными руководителями сбыта, хотя они никем, кроме себя, не руководят.

Размер организации – это лишь один из нескольких факторов, которые определяют, сколько уровней управления должна иметь компания для достижения оптимальных результатов. Существует много примеров весьма преуспевающих организаций с гораздо меньшим количеством уровней управления, чем в значительно более мелких организациях. Римская католическая церковь – организация, насчитывающая миллионы членов – имеет только четыре уровня между Папой Римским и приходским священником. Крупнейшие фирмы розничной торговли – «Сирс» и «Мицукоси» – также известны тем, что имеют очень небольшое число уровней управления в противоположность другой успешно действующей организации – армии США. В ней имеется 7 уровней и 20 рангов,

отделяющих генерала от рядового в батальоне, численностью 1000 человек.

Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории. Социолог Талкотт Парсонс рассматривает эти три категории с точки зрения функции, выполняемой руководителем в организации. Согласно определению Парсонса, лица на техническом уровне в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг. Лица, находящиеся на управленческом уровне, в основном заняты управлением и координацией внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации. Руководители на институциональном уровне заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует и функционирует данная организация.

Более общепотребимый способ описания уровней управления состоит в выделении руководителей (управляющих) низового звена, или операционных управляющих, Руководителей (управляющих) среднего звена и руководителей (управляющих) высшего звена.

Руководители низового звена. Младшие начальники, которых также называют руководителями первого (низового) звена или операционными руководителями – это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). Младшие начальники в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой

управления в школе бизнеса. Большая часть руководителей вообще – это руководители низового звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве.

Исследования показывают. Что работа руководителя низового звена является напряженной и наполненной разнообразными действиями. Она характеризуется частыми перерывами, переходами от одной задачи к другой. Задачи сами по себе потенциально краткие: в одном исследовании обнаружено, что время, затрачиваемое мастером в среднем на выполнение одного задания в среднем, равнялось 48 секунд. Временной период для реализации решений, принимаемых мастером, также короткий. Они почти всегда реализуются в течение менее чем двух недель. Было выявлено, что мастера проводят около половины своего рабочего времени в общении. Они много общаются со своими подчиненными, немного с другими мастерами и совсем мало со своим начальством.

Руководители среднего звена. Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. За последнее десятилетие среднее звено управления значительно выросло и по своей численности, и по своей значимости. В большой организации может быть столько руководителей среднего звена, что возникает необходимость в разделении данной группы. И если такое разделение происходит, то возникают два уровня, первый из которых называется верхним уровнем среднего звена управления, второй – низшим. Таким образом, образуется четыре основных уровня управления: высший, верхний средний, низший средний и низовой. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан (в колледже), управляющий сбытом по региону или по стране и директор филиала. Армейские офицеры от лейтенанта до полковника, священники в сане епископов считаются руководителями среднего звена в своих организациях.

Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. Например, деятельность начальника производства в промышленной фирме в основном включает координирование и управление работой руководителей

низового звена, анализ данных о производительности труда и взаимодействия с инженерами по разработке новой продукции. Руководитель отдела по внешним связям на той же фирме проводит основную часть своего времени, подготавливая бумаги, за чтением, в разговорах и беседах, а также в заседаниях различных комитетов.

В основном, однако, руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемыми руководителями высшего звена и передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям. Хотя существуют вариации, большая часть общения у руководителей среднего звена на производственном предприятии показало, что они проводят около 89% времени в устном взаимодействии. В другом исследовании указывается, что руководитель среднего звена проводит только 34% своего времени в одиночестве, там также подчеркивается, что большая часть времени затрачивается этими руководителями на устное общение.

Руководители среднего звена как социальная группа испытывали особенно сильное влияние различных изменений экономического и технологического характера на производстве в течение 80-х годов. Персональные компьютеры ликвидировали некоторые их функции и изменили другие, дав возможность руководителям высшего звена получать информацию непосредственно за своим рабочим столом прямо из первоисточника. Вместо того, чтобы подвергать ее фильтрации на уровне руководителей среднего звена. Волна корпоративных слияний и общее давление с целью повышения эффективности в работе также вызвало радикальные сокращения числа руководителей среднего звена в некоторых организациях. «Крайслер», например, сократил число руководителей среднего звена на 40%, а «Краун Зеллербах» и «Файерстоун» - на 20%.

Руководители высшего звена. Высший организационный уровень – руководство высшего звена – гораздо малочисленнее других. Даже в самых крупных организациях руководителей высшего звена – всего несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе – это председатель

Совета, президент, вице-президент корпорации и казначей корпорации. В армии их можно сопоставить с генералами, в среде государственных деятелей – с министрами, а в университете – с канцлерами (ректорами) колледжей.

Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации. Если высшее руководство фирмы «АрСиЭй» решает перевести корпорацию на выпуск компьютеров до того, как компания будет в состоянии бороться с конкуренцией «Ай Би Эм», то руководители среднего и низового звеньев накладывают отпечаток своей личности на весь облик компании. Например, атмосфера, в которой действует федеральное правительство, да и вся страна, обычно претерпевает значительные изменения при новом президенте.

3. В системе менеджмента существует подход к управлению, направленный на успех. Вопрос, конечно, заключается в том, как организацию сделать успешной. Как могут руководители свести вместе идею и ее реализацию, чтобы выполнить работу силами других людей и при этом результативно и эффективно? Что в действительности может сделать руководитель, чтобы поднять производительность? Простых и надежных формул успеха не существует. Теоретики и практики в области управления открыли, выявили подходы к тому, как сделать организацию успешной.

Подход к управлению, направленный на успех, который мы рассматриваем, основан на творческом вкладе многих людей, занимавшихся вопросами управления. Можно считать, что у него есть три главных принципа, сформулированных ниже.

Обобщение. Первая проблема, которую необходимо преодолеть в управлении организацией, рассчитывая на ее успех, состоит в том, что сложные организации действительно сложны. Трудно представить себе, что происходит внутри самой организации и между организацией и ее внешней средой, и даже чем занимаются менеджеры. Установление общих, присущих всем характеристикам помогает сократить, уменьшить трудности чрезвычайно сложной задачи управления большой организацией, сведя ее до масштаба, который постижим для ума и восприятия.

Обобщение позволяет нам увидеть работу руководителя в целом и взаимодействие компонентов этой работы.

Необходимость ситуационного подхода. Обобщенная концепция, при всей ее полезности и правомерности, слишком уж неточна, чтобы применяться безоговорочно. При исполнении управленческих функций необходимо принимать во внимание различия между организациями. Эти серьезные различия между организациями, которые обычно называются ситуационными переменными, распадаются на две основные категории: внутренние и внешние переменные.

Внутренние переменные являются характеристикой организации. Она включает цели организации, ресурсы, размер, горизонтальное и вертикальное разделение труда и людей. Внутренние различия между организациями сродни различиям между зданиями. Здание – это здание, но различия в архитектуре, материале, размерах делают одни здания более подходящими для того, чтобы стать складом, а другие – домом, который может стать жилищем для многих людей, способным укрыть их от урагана. Точно также различия во внутренних переменных организации хорошо соответствуют задачам создания компьютеров, продажи миллиардов гамбургеров, удовлетворения духовных потребностей человека.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Необходимость интегрированного подхода. Просто указания на то, какие переменные сильнее всего влияют на успех, явно недостаточно для того, чтобы определить какое решение будет лучшим для достижения целей компании. Настоящая трудность заключается в том, что все многочисленные ситуационные переменные и все функции управленческого процесса взаимосвязаны. Компоненты ситуации и управления в организации настолько связаны между собой, что их нельзя рассматривать независимо друг от друга. Первая же реакция на

перемены вызывает дальнейшие перемены, а те, в свою очередь, вызывают к жизни новые волны и т.д. в бесконечном цикле.

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

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Нет «правильных» ответов. Одно из важных следствий динамичного взаимодействия внутренних и внешних факторов является тот факт, что руководитель никогда не может предполагать, что какой-то конкретный метод или способ, как бы хорошо он ни срабатывал, является априорно «правильным». «МакДоналдс», использовавший процедуру сборочного конвейера в приготовлении пищи, являющуюся чрезвычайно эффективной, обеспечил высокое качество продукции и высокую производительность труда. Однако, по сути своей этот метод ничем не лучше старинных традиционных методов ресторана «ЛаТурД'Аржан». Этот ресторан не может производить миллион бургеров в день, но «МакДоналдс» не может приготовить безупречное суфле. Если руководство ресторана «ЛаТурД'Аржан» решит применить машины для приготовления 100 суфле в час, используя готовые сухие смеси, оно, конечно, снизит затраты и повысит производительность. Однако, принимая во внимание, что цель ресторана – готовить и подавать еду самого высокого качества, производительность будет меньше.

Тема 2. Эволюция менеджмента

1. Эволюция управленческой мысли
2. Становление и развитие школы научного управления
3. Классическая или административная школа управления

4. Школы человеческих отношений
5. Характеристика школы науки управления

Основные вопросы лекции

1. Хотя управление старо как мир, идея управления как научной дисциплины, профессии, области исследований – относительно нова. Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в двадцатом веке.

Управление и организации до 1900 года. Древние организации. Сверхения крупных организаций в древности ясно указывают, что они имели формальную структуру, в которой можно было выделить уровни управления. Висячие сады Вавилона, инкский город Мачу Пикчу и пирамиды Египта могли появиться на свет только вследствие координированных организованных усилий. Задолго до рождения Христа существовали и крупные политические организации. Македония при Александре Великом, Персия. А позднее Рим простирались от Азии до Европы. Руководителями этих организаций были короли и генералы. Конечно, были и лейтенанты, были хранители житниц, были погонщики и надсмотрщики работ, губернаторы территорий и казначеи, которые помогали обеспечивать деятельность существовавших организаций.

Шли годы, управление некоторыми организациями становилось все более сложным, а сами организации становились все более сложными и все более устойчивыми. Хорошим примером тому может служить Римская империя, просуществовавшая сотни лет. Римские легионы с четкой структурой управления, состоящей из генералов и офицеров, подразделением армий на дивизии, планированием и дисциплиной, шли победным маршем через плохо организованные европейские страны, через государства Среднего Востока. Завоеванные территории отдавались под управление губернаторов, подчинявшихся Риму, строились дороги, чтобы ускорить связь с Римом. Связь – это очень важная составляющая успеха организации. Знаменитые дороги, которые кое-где используются и сейчас, помогали собирать налоги и дань в пользу императора. И, что еще более важно, хорошие дороги позволяли легионам, размещенным внутри страны, быстро связываться с окраинными

провинциями, если местные жители или местная администрация восставали против римского правления.

Формы почти всех видов проявления современного управления можно проследить в этих огромных процветавших организациях древности, но в целом характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Например, пропорция между руководителями и не руководителями была гораздо меньшей, было меньше руководителей среднего звена. Прежние организации стремились иметь малочисленную группу руководителей высшего звена, которые сами принимали практически все важные решения. Очень часто руководство осуществлялось одним человеком. Если лицо на верхнем уровне управления (а это почти всегда был мужчина) был хорошим лидером и правителем, как Юлий Цезарь, или Адриан, тогда все шло более или менее гладко. Когда к власти приходил такой неумелый руководитель, как Нерон, жизнь могла погрузиться во мрак.

Были в истории примеры организаций, которые управлялись так же, как организации управляются и в наше время. Ярким примером тому является римская католическая церковь. Простая структура: папа, кардинал, архиепископ, епископ и приходский священник, определенная еще основателем христианства, успешно функционирует и в настоящее время и является более «современной», чем структура многих организаций, появившихся только сегодня. Может быть, это и есть существенная причина того, что римская католическая церковь процветает на протяжении многих веков, в то время как появлялись и исчезали и отдельные деловые организации, и целые народы. Современные военные организации тоже во многих отношениях удивительно похожи на организации древнего Рима.

Отсутствие интереса к управлению. Хотя организации существуют почти столько же, сколько существует столько же, сколько существует мир, до XX века вряд ли кто-нибудь задумался над тем, как управлять ими системно. Людей интересовало, как, используя организации, заработать больше денег, приобрести большую политическую власть, но не то, как управлять ими.

Даже прагматическое проявление преимуществ, проистекающих из эффективного управления организацией. Едва ли вызывало истинный интерес к способам и средствам управления.

В начале XIX века Роберт Оуэн много времени посвятил проблемам достижения целей организации с помощью других людей. Он предоставлял рабочим приличное жилье, улучшал условия их работы, разрабатывал системы открытой и справедливой оценки работников и с помощью дополнительных выплат за хорошую работу развивал материальную заинтересованность. Эти реформы, феноменально новаторские для своего времени, явились уникальным прорывом в суть человеческого восприятия действительности и роли руководителя. Люди издалека съезжались на его фабрику в Нью-Ланарке, Шотландии, чтобы воочию увидеть «этот замечательный социальный эксперимент». Но, несмотря на то, что фабрика была исключительно прибыльной, другие бизнесмены того времени видели мало здравого смысла в реформах Оуэна (никто не последовал его примеру).

2. Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911

2. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Но, конечно, понимание того, что организацией можно управлять систематизировано, чтобы более эффективно достигать ее целей, не возникло по мановению волшебной палочки в один момент. Концепция эта развивалась в течение длительного периода времени, начиная с середины XIX века до 20-х годов века нынешнего. Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Но идея того, что управление само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке.

Научное управление (1885-1920 годы) наиболее тесно связано с работами Ф.У.Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта. Эти создатели школы научного управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Тейлор, например, скрупулезно измерял количество железной руды и угля, которые

человек может поднять на лопатах различного размера. Гилбреты изобрели прибор и назвали его микрохронометром. Они использовали его в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них. Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы. Тейлор, например, обнаружил, что максимальное количество железной руды и угля, может быть переброшено, если рабочие будут пользоваться лопатой-совком емкостью до 21 фунта (ок. 8,6 кг).

Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало возможность руководству установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению – это определенная социальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому, управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

3. Классическая, или административная школа управления (1920-1950 годы). Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно выработать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Тейлор и Гилбрет начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией. В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы и, которого иногда отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля. Линдалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии. Джеймс Д.Муни, который писал работы совместно с А.К.Райли, работал под руководством Альфреда П.Слоуна в компании «Дженерал моторс». Следовательно, их главной заботой была эффективность в более широком смысле слова – применительно к работе всей организации.

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание универсальных принципов

управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам, несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному. А.Файоль разработал 14 принципов управления, многие из которых до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как Файоль их сформулировал. Принципы управления А.Файоля: 1) разделение труда; 2) полномочия и ответственность. Полномочие есть право отдавать приказ, а ответственность, есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия, там возникает ответственность; 3) дисциплина; 4) единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника; 5) единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом, и иметь одного руководителя; 6) подчиненность личных интересов общим. Интересы одного или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большого масштаба; 7) вознаграждение персонала. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу; 8) централизация; 9) скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, - вниз, до

руководителя низового звена; 10) порядок - место для всего и все на своем месте; 11) справедливость – сочетание доброты и правосудия; 12) стабильность рабочего места для персонала-высокая текучесть кадров снижает эффективность организации; 13) инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации; 14) корпоративный дух. Союз – это сила. А она является результатом гармонии персонала.

4. Школа человеческих отношений (1930-1950 годы).

Поведенческие науки (1950 – по настоящее время). Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась еще в зачаточном состоянии. Многие в начале XX века серьезно ставили под сомнение тогда новую фрейдовскую концепцию подсознательного. Более того, поскольку те, кто интересовался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности. Следовательно, хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление федеральных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется неоклассической школой.

Движение за человеческие отношения. Двух ученых – Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне, открыли новое направление в теории управления. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы

научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами, помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрасть, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общества на работе.

Развитие поведенческих наук. Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческо - бихевиористского направления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Анжириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе

применения концепций поведенческих наук построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

5. *Наука управления или количественный подход* (1950 – по настоящее время). Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Ф. Тейлором научного метода при анализе работы. Но до второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно. Англичане должны были отыскивать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа своих боевых истребителей и средств противовоздушной обороны с тем, чтобы избежать уничтожения во время массированных воздушных немецких ударов. Позднее пришлось искать способ максимизации эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе. Количественные методы, сгруппированные под общим названием исследование операций, были использованы при решении этих и других проблем, включающих войну подлодок и минирование японских портов.

Влияние количественного подхода. Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньшим, чем влияние бихевиористского подхода, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивается с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х годов лишь у очень немногих руководителей было образование достаточное, для понимания и применения сложных количественных методов. Однако, в

настоящее время положение быстро меняется, так как все больше школ бизнеса предлагает курсы количественных методов в применении компьютеров.

Тема 3. **Внутренняя среда организации**

1. Внутренние переменные организации: цели, структура, задачи, технология и люди и их значение для фирмы
2. Классификации технологий

Основные вопросы лекции

1. Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто данное, что руководство должно преодолеть в своей работе. Так, монотонность и усталость, связанные с работой на конвейере, например, «Дженерал моторс» не может преодолеть, отказавшись от сборочных конвейерных линий, потому что, поступив так, компания поставит под угрозу свое существование. Вместо отказа от конвейера руководство признает его неблагоприятное воздействие на работников и производительность и принимает меры, снижающие это отрицательное влияние.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Организация – это группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнять коллективно то, чего они не могли бы выполнять индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

Разнообразие целей. У организации могут быть разнообразные цели, особенно это, касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены, главным образом, на создании определенных товаров, или услуг в рамках специфических ограничений – по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность и производительность. Государственные органы, учебные институты и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль. Но их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Однако лежащие в их основе этические понятия в сочетании с острым чувством социальной ответственности зачастую являются скорее философией конкретных организаций, чем следствием их природы как коммерческих или некоммерческих организаций.

Это разнообразие направленности деятельности простирается дальше, поскольку крупные организации имеют много целей. Для того, чтобы получать, например, прибыль бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели. Но, вероятно, будут больше уделять внимание социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

Цели подразделений. В подразделениях так же необходима выработка целей. Например, целью финансового подразделения может быть уменьшение кредитных потерь до 15% от суммы продаж. Подразделение маркетинга в той же организации может иметь целью сокращение количества жалоб потребителей на 20% в следующем году.

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

Существует две основные концепции, имеющие к структуре: специализированное разделение труда и сфера контроля.

Специализированное разделение труда существует в любой организации. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работы между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнять ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Разделение управленческого труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству является наглядным тому примером. Разделение работы по производству автомобиля на многочисленные малые операции, такие, например, как установка фар, также можно рассматривать как конкретную специализацию труда.

Объем управления. Вертикальное разделение труда, т.е. отделение работы по координации от непосредственного исполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители в свою очередь могут иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Например, руководитель производства может иметь в своем подчинении до 10 начальников, включая руководителей смен и различных функциональных зон. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля, являющейся важным аспектом организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, т.е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о многоуровневой структуре. В целом большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем

организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой.

Не существует идеальной сферы контроля. Например, Римская католическая церковь и компания по розничной продаже «Сирс», несмотря на огромные различия в их целях и содержании деятельности, известны широкой сферой контроля и структурой, имеющей малое количество уровней. Церковь – организация, насчитывающая миллионы членов во всем мире, имеет только 4 уровня. В отличие от нее стандартная армейская рота, насчитывающая сто человек, имеет дюжину воинских званий и столько же уровней управления.

Необходимость координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создает формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляют собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет определенную роль в координировании специализированного разделения труда. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы их выполнить.

Задачи. Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководство о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Характеристики задач. Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами), информацией. Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера – это, в основном, работа с людьми. В то же время, задача казначея корпорации, в основном, связана с информацией.

Технология – четвертая важная внутренняя переменная – имеет гораздо более широкое значение, чем традиционно считается.

Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например, полупроводниками и компьютерами. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги. Люис Дейвис, писавший о проектировании работ, предлагает сходное широкое описание: «Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях».

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Влияние технологии на управление в значительной мере определялось тремя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных сборочных линий.

Стандартизация, механизация и сборочные конвейеры имели глубочайшее воздействие не только на характер служебных обязанностей и задач, содержание работы, но и в целом на управление. В результате этих и более поздних инноваций технология и задача стали сильно влиять на организационную эффективность.

Классификации технологий по Джоан Вудворд и Джеймсу Томпсону отражает взаимоотношения между содержанием задач и технологий.

Люди. Мы говорим об организациях, которые что-то делают, о руководстве, которое что-то делает. Но при этом очень важно помнить, что и организация, и руководители, и подчиненные ничто иное, как группы людей. Когда закрывается завод, принимает решение конкретный человек, а вовсе не абстрактное руководство. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не рабочие, а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы или не обучены. Если руководство – отдельные менеджеры – не признают, что каждый работник представляет собою личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу. Руководство достигает целей организации через других людей.

Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Как ведет себя человек в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. Число потенциальных конкретных характеристик практически бесконечно, и вероятность, что два человека будут вести себя одинаково в одной и той же ситуации, практически равно нулю.

Способности. Областью, в которой люди различаются наиболее наглядно, является индивидуальные способности, присущие человеку качества. У одних людей больше способностей, чем у других, для выполнения такой работы, как печатание, компьютерное программирование, проведение собраний, подготовка письменных отчетов, руководство работой других, планирование, или же любой другой работы, которая требуется в организации для выполнения задач и достижения ее целей. Эти различия и способности часто объясняются наследственностью, к ним относятся интеллектуальные способности и некоторые физические данные. Но обычно эти

способности приобретаются с опытом. Например, читая книгу, вы расширяете свой потенциал.

Предрасположенность, одаренность тесно связаны со способностями. Предрасположенность – это имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы. Являясь результатом сочетания как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, предрасположенность, одаренность становятся как бы талантом, открывающимся в определенной области. Влияние одаренности часто наиболее очевидно в таких областях, как музыка и спорт. Например, выдающиеся спортсмены могут начинать заниматься новым видом спорта и преуспеть в этом с самых первых шагов.

Потребности – есть внутренне состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. К базисным потребностям относятся физиологические потребности, а также психологические потребности причастности, принадлежности к обществу или группе людей. Многие люди имеют потребность к власти, но она может долгое время не проявляться, пока не будут удовлетворены их базисные потребности.

Ожидания. Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своего поведения. Сознательно или подсознательно, они решают, насколько вероятно. Или насколько нереально свершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают значительное влияние на их сегодняшнее поведение. Например, если продавец ожидает, что еще 9 сделок в неделю увеличит объем реализации продукции на 15% и тем самым ему будет гарантирована премия, то, вероятно, он сделает еще несколько звонков потенциальным покупателям. Однако, если продавец считает, что продукция настолько хороша или настолько плоха, что дополнительные торговые сделки не изменят результата, или что не предвидится вознаграждение за то, что он приложит к работе больше усилий, это может привести к тому, что во второй половине дня он уйдет с работы. Как видно даже из очень простого примера, если люди не ожидают, что поведения, которого ждет от них организация, приведет к достижению желаемых целей или удовлетворению личных потребностей, они не будут работать эффективно.

Восприятие сильно влияет на ожидания и на все остальные аспекты поведения. Для практических целей мы определяем восприятие как интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений.

Отношение. Точка зрения. Отношение – это то, что нравится, и то, что не нравится как неприязнь или привязанность к предметам, людям, группам или к любым воспринимаемым аспектам окружающей нас среды. Отношения формируют наше необъективное восприятие окружающей среды и тем самым влияют на поведение. Примером этого могут служить расовые или иные предрассудки. Люди, которые придерживаются точки зрения, что черные и женщины некомпетентны как работники и стоят на ступень ниже других, стремятся преувеличить все ошибки, которые делают эти категории работников и не могут оценить и воспринять доказательства, что в среднем, они столь же компетентны, как и все другие.

Ценности. В то время как отношение является конкретным убеждением или чувством в преломлении к тем или иным аспектам окружающей среды, ценности – это общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни. «Терпеть не могу ручной труд» - это выражение отношения. «Работа собственными руками – это самая благородная форма работы» - это ценность. Ценности: «упорно трудиться – это хорошо», «Демократия предпочтительней диктатуры», «Право собственности должно быть в руках государства, а не отдельного лица», «Быть богатым лучше, чем быть бедным».

Влияние среды на личность и поведение. Личность проявляется через характеристики отдельного человека и его поведения, которые сгруппированы таким образом, что, отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде. Традиционно психологи описывали поведение отдельного человека с точки зрения отдельных свойств личности, таких как агрессивность, честность, уверенность в собственных силах, открытость или замкнутость, решительность или нерешительность.

Группы могут оказывать влияние на поведение конкретных людей. Члены группы формируют разделяемые ими установки,

ценности и ожидания в вопросах, связанных с пониманием поведенческой нормы. Нормой называются стандарты поведения, признаваемые приемлемыми в данных условиях. Чем в большей степени человек ценит свою принадлежность к группе, тем в большей степени его поведение будет совпадать с групповыми нормами. Групповые нормы могут способствовать или противодействовать достижению формальных целей организации.

Лидерство. Чтобы быть эффективным менеджером, необходимо быть и эффективным лидером. Лидерство – это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом. В условиях организации существует несколько точек зрения на лидерство. Одна из них касается стиля лидерства.

Стиль руководства, лидерства отражает ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненным, его самооценку и личность. Эффективность конкретного стиля зависит от ситуации, которая включает содержание выполняемой работы и индивидуальные характеристики подчиненных. Уровень, до которого избранный руководителем стиль руководства является эффективным, в значительной степени определяет, насколько хорошо сможет менеджер направить усилия работников на достижение целей, решить конфликтную ситуацию, создать коллектив для работы, управлять стрессовыми ситуациями.

2. Классификация технологий по Вудворд. Из всех существующих систем классификации технологий наибольшей известностью пользуется система Джоан Вудворд – британской исследовательницы управления. Изучая производственные фирмы, она обнаружила, что все технологии производственных фирм можно разделить на три категории:

1. Единоличное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификации или является опытным образцом.

2. Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных

деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства.

3. Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примерами непрерывного производства могут служить переработка нефти, сталелитейное и медеплавильное производство, работа электростанций.

Классификация технологии по Томпсону. Социолог и теоретик организаций Джеймс Томпсон разработал для классификации технологий систему, отличающуюся, но противоречащую предыдущей. По его мнению, технологии можно разделить на три следующие категории:

1. Многосвязные технологии характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. Сборочные линии массового производства являются типичным образцом такого вида технологии.

2. Посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми. Например, банковское дело – это посредническая технология, которая связывает вкладчиков и тех, кто берет займы в банке. Телефонные компании выступают посредниками между людьми, которые хотят позвонить сами и которые хотят, чтобы им позвонили. Бюро по трудоустройству связывает продавцов и покупателей рабочей силы.

3. Интенсивная технология характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг для того, произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство. Примером такой технологии можно считать монтаж фильма.

Тема 4. **Инфраструктура менеджмента**

1. Внешняя среда прямого воздействия
2. Характеристики внешней среды
3. Внешняя среда косвенного воздействия

Основные вопросы лекции

1. Значение внешней среды. В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х годов. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь опутанных связями с внешним миром.

Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем, - определение внешней среды. В конце концов мир велик, и было пустой тратой сил пытаться учесть в нем все факторы. Руководство должно ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации.

Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации.

Среда прямого воздействия в сравнении со средой косвенного воздействия. Один из способов определения окружения и облегчения учета ее влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основные группы.

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

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, НТП, социокультурные

и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

К примеру, на фирму «Дженерал моторс» напрямую влияют поставщики материалов, используемых в изготовлении автомобилей, законы, регулирующие ценообразование и порядок найма на работу, предпочтения потребителей, а также действия основных конкурентов – фирм «Форд», «Тойота» и «Крайслер». «Дженерал моторс» должна реагировать на эти факторы, чтобы удержаться в бизнесе. В то же время такие факторы, как новые технологии, инфляция, экономический спад, а также разоблачения неэтичной деловой практики в прессе журналистом Джеком Андерсоном, приходится, хотя напрямую они не сказываются на каждодневных операциях фирмы, учитывать в интересах компании на будущее.

2. Характеристики внешней среды.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Например, в 70-е гг. снижение поставок нефти, прежде всего в силу политической структуры и целей других стран, оказало сильное воздействие на общее состояние экономики США. Рост цен на продукты нефтепереработки повлек за собой общее повышение цен почти на все. Это же изменение стало катализатором серии правительственных акций, например, попыток регулирования температуры в общественных местах распределения топлива, установления нормативов на эффективность использования топлива, введения налогов на сверхприбыль нефтяных компаний, учреждения крупного федерального проекта по преодолению энергетической зависимости от других стран.

До того, как произошло резкое падение цен на бензин, среда прямого воздействия многих организаций также была под ударом, поскольку профсоюзы требовали компенсаций в связи со скачками цен на потребительскую продукцию.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора.

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии.

Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

Однако при том, что эта тенденция является общей, если организация, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, два исследователя обнаружили, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В то же время, если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних

переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все больше становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается.

Среда прямого воздействия. При рассмотрении влияния внешнего окружения на организацию важно понимать, что характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Эта зависимость станет понятнее при рассмотрении основных факторов в среде прямого воздействия: поставщиков, законов и государственных органов, потребителей и конкурентов.

Поставщики.

Материалы.

Капитал.

Трудовые ресурсы.

Законы и государственные учреждения. Государственные органы. Законотворчество штатов и местных органов управления.

Потребители.

Конкуренты.

3. Среда косвенного воздействия. Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организации также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее, руководству необходимо учитывать их. Например, авария на АЭС «Три Майл Айленд» в 1979 Г. в штате Пенсильвания, не отразилась непосредственно на фирме «Бэбкок энд Уилсон», проектировавшей станцию. Подробное освещение причин аварии средствами массовой информации, по случайности совпавшее с выходом на экраны известного фильма «Китайский синдром», - вот что изменило отношение широкой публики к использованию

атомной энергии. Чернобыльская авария 1986 г. подлила масла в огонь общественных настроений против атомной энергетики. Это косвенным образом, но заметно отразилось на каждой организации, занятой в области энергетики, и привело к всплеску активности многих государственных учреждений, «зеленых» и групп защиты потребителей.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположение о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации. К основным факторам косвенного воздействия относятся: технология; состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами.

Международное окружение. В то время как факторы внешней среды в той или иной мере влияют на все организации, среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью. Последняя обусловлена уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития разнятся от страны к стране. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля руководители должны принимать такие различия в расчет. Это:

развитие управления международным бизнесом;
разновидности международного бизнеса. Экспорт, лицензирование, совместные предприятия, прямые капиталовложения, многонациональные корпорации;
факторы международной среды. Культура, экономика, законы и госрегулирование, политическая обстановка.

Тема 5. Коммуникации в системе менеджмента

1. Процесс коммуникаций и эффективность управления
2. Коммуникационный процесс
3. Преграды на пути межличностных коммуникаций

Основные вопросы лекции

1. Коммуникации – это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать, чего хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяют качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

Согласно исследованиям ученых, руководители от 50 до 90% всего времени тратят на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации называют связующим процессом.

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

Виды коммуникаций. Коммуникации между организацией и ее средой. В 1982 г. и еще раз в 1985 г., когда фирма «Джонсон энд Джонсон» установила, что некоторые капсулы «Тилонола» ядовиты, высшему руководству фирмы пришлось наладить эффективные коммуникации с такими группами, как средства массовой информации и потребители, Управление санитарного надзора за качеством пищевых продуктов и медикаментов и дистрибьюторы. Пришлось также наладить связь с руководителями среднего звена, которые стояли во главе лабораторий и заводов в разных странах мира, эти руководители, в свою очередь, установили связь с руководителями более низких уровней и контролерами, подотчетными им. Руководство фирмы оповестило всех своих сотрудников. Сочетание таких средств коммуникации, как совещания, служебные записки, телефонные

переговоры, формальные отчеты, видеоленты и беседы с глазу на глаз, позволили в конечном счете охватить многих работников фирмы.

Коммуникации между уровнями и подразделениями. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах. Например, вице-президент по производству может сообщать управляющему заводом (руководитель среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. К примеру, банковский служащий может заметить, что новая ЭВМ иногда заставляет клиента ждать на несколько минут дольше, чем прежде, поскольку машина периодически «занята» или отключается. Служащие могут сделать вывод, что ожидание раздражает некоторых клиентов. Предположим, банк эффективно проинформировал каждого служащего о том, что «обслуживание клиента – первая наша забота». В этом случае служащие готовы сообщить своему непосредственному начальнику о возникшей проблеме. Этот начальник, в свою очередь, должен проинформировать управляющего операциями, а тот – вице-президента по банковским операциям.

Коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает и текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей – это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на 1 час в неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Эти группы получили название «кружков качества».

Коммуникации между различными отделами (подразделениями). В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация – это система взаимозависимых элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

Коммуникации руководитель-подчиненный. Наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненными. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, мы рассматриваем этот вид обмена информацией отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

Коммуникации между руководителем и рабочей группой. В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

Кроме того, иногда рабочая группа собирается без руководителя для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

Неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители

пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами».

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию Дэвиса, 80-99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Он считает, что уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации.

2. Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя и более людьми. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей.

В обмене информацией можно выделить четыре базовых элемента:

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

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

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

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

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией по сравнению с односторонним, хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

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

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно мы ухитряемся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью заблокировать попытку установления информационного обмена. С позиций руководителя это должно обусловить снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

Межличностные коммуникации – прямой межличностный обмен информацией.

Преграды на пути межличностных коммуникаций. Преграды, обусловленные восприятием. Семантические барьеры. Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Невербальные преграды. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Плохая обратная связь. Неумение слушать.

Совершенствование искусства общения. Помимо умения эффективно слушать, существует еще ряд способов, которые можно использовать для повышения отдачи межличностных коммуникаций.

- Проясняйте свои идеи перед началом их передачи.
- Будьте восприимчивы в потенциальным семантическим проблемам.
- Следите за языком собственных поз, жестов и интонациями.
- Излучайте эмпатию и открытость Эмпатия – это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру».
- Добивайтесь установления обратной связи.

Организационные коммуникации. Преграды в организационных коммуникациях.

Искажение сообщений.

Информационные перегрузки.

Неудовлетворительная структура организации.

Совершенствование коммуникаций в организациях

Регулирование информационных потоков.

Управленческие действия.

Системы обратной связи.

Системы спора предложений.

Информационные бюллетени.

Современная информационная технология.

Тема 6. Модели и методы принятия управленческих решений

1. Необходимость моделирования управленческих процессов

2. Типы моделей принятия управленческих решений

1. Процесс построения модели

2. Методы принятия управленческих решений

Основные вопросы лекции

1. Решение – это выбор альтернативы. Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Неудивительно поэтому, что процесс принятия решений – центральный пункт теории управления. Наука управления старается повысить эффективность организаций путем увеличения способностей руководства к принятию обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности с помощью моделей и количественных методов.

Наука управления зародилась в Англии во время второй мировой войны, когда группа ученых получила задание на решение сложных военных проблем, таких, как оптимальное размещение сооружений гражданской обороны и огневых позиций, оптимизация глубины подрыва противолодочных бомб и конвоя транспортных караванов. В 50-60-е годы методология была обновлена, преобразована в целый ряд специфических методов и стали все более широко применяться для решения проблем в промышленности и принятия управленческих решений в разных ситуациях.

Фундаментальной процедурой любого научного исследования, впервые использованного на практике школой научного управления, является научный метод. Он состоит из трех этапов.

Наблюдение. Речь идет об объективном сборе и анализе информации по проблеме и ситуации. К примеру, если рассматривается зависимость между потребностью в изделиях и уровнем запасов, руководитель должен оценивать, как варьирует уровень запасов в зависимости от спроса.

Формулирование гипотезы. Формулируя гипотезу, исследователь выявляет имеющиеся альтернативы – варианты действий – и их последствия для ситуации, а также делает прогноз, основанный на этих наблюдениях. Цель – установление взаимосвязи между компонентами проблемы. Когда, например, наблюдение показывает, что запасы будут снижаться, если спрос в течение месяца возрастет на 10%, руководитель может опереться на гипотезу, согласно которой прирост запасов на определенную величину предупредит их сокращение в подобной ситуации.

Верификация. В третьей фазе верификации или подтверждения достоверности гипотезы исследователь проверяет гипотезу, наблюдая результаты принятого решения. Продолжая наш пример, отметим, что руководитель может в самом деле увеличить запасы на величину, рекомендованную штабным специалистом. Если при этом запасы не падают и не растут сверх меры, гипотезу следует признать правильной. Если все-таки возникает нехватка продукции с ростом спроса или запасы возрастают настолько, что расходы на их содержание становятся чрезмерными, гипотезу следует признать недостоверной. В этом случае, руководитель должен вернуться к первому этапу, добавить к имеющейся

информацию, собранную на этапе проверки гипотезы, а также другие данные, после чего сформулировать новую гипотезу.

Применяя научный метод для решения проблем управления, необходимо помнить, что организация – это открытая система, состоящая из взаимосвязанных частей. Поэтому второй особенностью научного подхода к управлению является системная ориентация.

Третья особенность науки управления – использование моделей. Моделирование часто необходимо в силу сложности проблем управления и трудности проведения экспериментов в реальной жизни.

Моделирование – это концепция, которой уделено много внимания в нашем обсуждении. Наиболее заметный и, возможно, наиболее значительный вклад школы научного управления заключается в разработке моделей, позволяющих принимать объективные решения в ситуациях, слишком сложных для простой причинно-следственной оценки альтернатив. Многие из таких моделей настолько сложны, что не всякий средний руководитель в состоянии воспользоваться ими самостоятельно. Однако, отсутствие основательного представления о моделях может привести руководителя к методу проб и ошибок и принятию необдуманных решений, вместо применения проверенных методов.

2. Модель – это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности.

Типы моделей.

Физическая модель представляет то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Отличительная характеристика физической (портретной) модели состоит в том, что в некотором смысле она выглядит как моделируемая целостность.

Примеры физической модели – синька чертежа завода, его уменьшенная фактическая модель, уменьшенный в определенном масштабе чертеж проектировщика. Такая физическая модель упрощает визуальное восприятие и помогает установить, сможет ли конкретное оборудование физически разместиться в пределах отведенного для него места, а также разрешить сопряженные проблемы, например, размещение дверей, ускоряющее движение

людей и материалов. Автомобильные и авиационные предприятия всегда изготавливают физические уменьшенные копии новых средств передвижения, чтобы проверить определенные характеристики типа аэродинамического сопротивления. Будучи точной копией, модель должна вести себя аналогично разрабатываемому новому автомобилю или самолету, но при этом стоит она много меньше настоящего. Подобным образом строительная компания всегда строит миниатюрную модель, прежде чем начать строительство производственного или административного корпуса или склада.

Аналоговая модель представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. График, иллюстрирующий соотношения между объемом производства и издержками, является аналоговой моделью.

Другой пример аналоговой модели – организационная схема. Выстраивая ее, руководство в состоянии легко представить себе цепи прохождения команд и формальную зависимость между индивидами и деятельностью. Такая аналоговая модель явно более простой и эффективный способ восприятия и проявления сложных взаимосвязей структуры крупной организации, чем составление перечня взаимосвязей всех работников.

Математическая модель. В математической модели, называемой также символической, используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события. Пример математической модели и аналитической ее силы как средства, помогающего нам понимать исключительно сложные проблем, например, известная формула Эйнштейна. Если бы Эйнштейн не смог построить эту математическую модель, в которой символы заменяют реальность, маловероятно, чтобы у физиков появилась даже отдаленная идея о взаимосвязи материи и энергии.

3. Процесс построения моделей.

Построение модели, как и управления, является процессом. Основные этапы процесса – постановка задачи, построение, проверка на достоверность, применение и обновление модели.

Общие проблемы моделирования. Как все средства и методы, модели науки управления могут привести к ошибкам. Эффективность модели может быть снижена действием ряда

потенциальных погрешностей. Наиболее часто встречающиеся – недостоверные исходные допущения, ограниченные возможности получения нужной информации, страхи пользователя, слабое использование на практике, чрезмерно высокая стоимость.

Обзор моделей науки управления.

Теория игр.

Модели теории очередей.

Модели управления запасами.

Модель линейного программирования.

Имитационное моделирование.

Экономический анализ.

4. Методы принятия решений.

Платежная матрица.

Дерево решений.

Методы прогнозирования. Прогнозирование – это метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно использовать как основу для планирования.

Неформальные методы.

Письменная информация.

Промышленный шпионаж.

Количественные методы прогнозирования.

Анализ временных рядов.

Каузальное (причинно-следственное) моделирование.

Качественные методы прогнозирования.

Мнение жюри.

Совокупное мнение бытовиков.

Модель ожидания потребителя.

Метод экспертных оценок.

Тема 7. Стратегическое планирование

1. Стратегическое планирование деятельности организации

1.1. Тактическое планирование

Основные вопросы лекции

1. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов.

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

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, он видит четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования. К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Планирование и успех организаций. Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Так же как автомобиль с великолепной конструкцией двигателя не сможет двигаться, если он заправлен бензином низкого качества, так и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Недавние исследования 500 компаний из списка журнала «Форчун», выполненные Полом и Тейлором, выявили ряд интересных фактов относительно стратегического планирования. Было обнаружено, что для стратегического планирования характерны следующие положения.

1. Небольшой плановый отдел (менее 6 человек) корпорации дополняется планирование на низших уровнях.

2. Возраст функции планирования даже в наиболее крупных корпорациях насчитывает менее десяти лет.

3. Стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства корпорации, проводимых ежегодно.

4. Годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом.

5. В большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована.

Реализация преобразует стратегический план в действие. Реализация и контроль стратегического плана имеют решающее значение. Цели руководства являются одновременно общефирменными целями, и стратегический план предназначен для достижения этих целей. Успешная реализация плана требует долгосрочных и краткосрочных программ, политики, процедур и правил. Она также предусматривает интеграцию стратегического плана в структуру организации через бюджет в управление ее целями. Существенное значение имеет постоянная оценка реализации плана для определения его правильности и выявления проблем.

Подобно тому, как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение, оно также часто должно разрабатывать и краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называются тактикой. Например, конкретный игровой ход представляет собой тактику, согласованную с общей стратегией. Реклама «Фотомата» в фотомагазинах будет тактикой, согласующейся со стратегией компании, направленной на увеличение ее доли рынка по обработке 35-мм пленки. Некоторые характеристики тактических планов:

Тактику разрабатывают в развитие стратегии.

В то время как стратегия почти всегда разрабатывается на высших уровнях руководства тактика часто вырабатывается на уровне руководства среднего звена.

Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия.

В то время как результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты,

как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

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

Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Политика обычно формулируется высшими управляющими на длительный период времени.

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

Процедура описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

Когда успешная реализация планов зависит от точного выполнения задания, руководство может посчитать необходимым полностью исключить всяческую свободу выбора. Чтобы выполнить свои задачи по обеспечению внутренней безопасности. ЦРУ, например, должно принимать к себе на работу только людей исключительно лояльных и заслуживающих доверия. Поэтому оно не может позволить руководителям нанимать любого человека без специального изучения его биографии. Руководство также считает необходимым исключить возможность выбора там, где имеется относительно высокая вероятность того, что некоторые люди могут вести себя таким образом, который приведет к

отрицательным последствиям. Во многих организациях, например, требуется, чтобы сотрудники находились на рабочем месте в конкретный период времени, скажем, с 9 часов утра до 5 часов вечера.

Чтобы решить эти небольшие, но важные проблемы, когда для достижения целей требуется высокая степень подчинения, руководители используют правила. Когда руководство хочет ограничить действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами, оно составляет правила.

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

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

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

Тема 8. Мотивация в менеджменте

1. Понятие мотивации: значение, этапы развития
2. Содержательные теории мотивации, яркие представители
3. Процессуальные теории мотивации: ученые-исследователи

Основные вопросы лекции

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Хотя сейчас общепризнанно, что основные допущения, заложенные в первоначальных концепциях мотивации, неверны, понять их все же важно. И хотя руководители в отдаленные времена в большей степени неверно понимали поведение людей, приемы, которыми они пользовались, в тех условиях часто были очень эффективными. Поскольку эти приемы были эффективны и применялись много сотен лет, в отличие от пары десятилетий существования современных теорий, первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре. Многие руководители, особенно те, кто не имеет специальной подготовки, все еще испытывают сильное влияние этих концепций.

Политика кнута и пряника. За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намерено воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. В библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы их семьям выжить.

Попытки использовать в управлении методы психологии. Как писали еще Тейлор и Гилбрет, «новости о теории подсознательного З.Фрейда распространились по Европе и наконец достигли Америки. Однако тезис о том, что люди не всегда поступают рационально, был слишком радикальным, и менеджеры не сразу «накинулись» на него. Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше,

только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследования поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Современные теории мотивации разделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать. Содержательные теории мотивации представляют попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет одной всеми принятой классификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности. Вторичные потребности по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребности в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт,

вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида МакКлелланда.

Одним из первых бихевиористов, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влияния на мотивацию был Абрахам Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий:

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенности в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявление потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемыми потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и роста как личности.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, которые не боятся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Мотивация на основании потребности в причастности схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью в причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Эта группа исследователей попросила ответить 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?». Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на большие категории, которые он назвал «гигиеническими» факторами и мотивацией.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация – с самим характером и сущностью работы. По Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотивации не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий избранного им типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным и необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда – результатов – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит на 10 человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Рабочий на заводе может ожидать, что если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд. Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений есть ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенные выше примеры, отметим, что при повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать 10% премии или права вступить в привилегированный клуб. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий, он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии. Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром.

Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознанием им своей роли. Уровень предложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты.

Тема 9. Контроль в системе менеджмента

1. Объективная необходимость управленческого контроля
2. Виды контроля
3. Процесс контроля
4. Организационные формы контроля

Основные вопросы

1. Планы не всегда выполняются так, как было задумано.

Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности. Руководству не всегда удается должным образом мотивировать людей на достижение поставленных целей.

Меняются условия окружающей среды, и организация должна соответственно к ним адаптироваться. Как же руководству организации удастся в конце концов определить, достигло ли оно своих целей, как оно обнаруживает собственные ошибки и ошибки персонала и как оно определяет, когда организации должны начинать процесс адаптации. Ответ прост. Все это достигается с помощью контроля. Контроль – это процесс, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке.

Слово «контроль» как и слово «власть» рождает, прежде всего, отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает, прежде всего, ограничение, принуждение, отсутствие самостоятельности – в общем, все то, что просто противоположно нашим представлениям о свободе личности. Если спросить, что означает контроль для менеджера, то чаще всего люди ответят вам, - это, что позволяет вам удерживать работников в определенных рамках. В принципе – это верно.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

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

Почему необходим контроль? Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют ее направление деятельности, распределяя ее усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации.

Контроль важен и необходим в следующих случаях.

Неопределенность.

Предупреждение возникновения кризисных ситуаций.

Поддержание успеха.

Широта контроля.

2. Контроль есть фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Существует три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль. Хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение – это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Человеческие ресурсы.

Материальные ресурсы.

Финансовые ресурсы.

Текущий контроль. Как это следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются сотрудники, а сам он

традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и конструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они смогут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей.

Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

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

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура также позволяет получить информацию о возникших проблемах и сформировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации.

3. Процесс контроля. В процедуре контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев,

сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Установление стандартов. Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко, в сущности, слиты функции контроля и планирования. Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Это цели явным образом вырастают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны их многочисленных целей и стратегий организаций.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он или она принимают и еще одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой, второй стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения.

Измерение результатов.

Передача и распространение информации.

Оценка информации о результатах.

Действия. После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Ничего не предпринимать.

Устранить отклонения.

Пересмотр стандартов.

4. Поведенческие аспекты контроля. Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации. Так, например, каждого банковского служащего, осуществляющего какие-либо сделки, совершенно недвусмысленно предупреждают, что каждый доллар банка должен проходить по счетам каждый день. Денежные расчеты часто проверяются и перепроверяются старшими служащими, как об этом говорилось в предупреждении. Аналогично, никто не делает секрета из регулярных проверок качества изделий на заводах. Те сотрудники фирм, которые обладают правом выдавать кредиты или подписывать чеки, твердо знают, что вся финансовая отчетность будет тщательно проверена независимыми аудиторами.

Хотя большинство менеджеров хорошо знает о том, что процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников, некоторые забывают о возможностях контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля.

Поведение, ориентированное на контроль.

Получение непригодной информации.

Рекомендации науки о поведении по проведению эффективного контроля:

1) устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;

2) устанавливайте двустороннее освещение;

3) избегайте чрезмерного контроля;

4) устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты;

5) вознаграждайте за достижение стандарта.

Характеристики эффективного контроля. Поведение людей не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Стратегическая направленность контроля.

Ориентация на результаты.

Соответствие делу.

Своевременность контроля.

Гибкость контроля.

Простота контроля.

Экономичность контроля.

Контроль на международном уровне.

Информационно-управляющие системы в планировании и контроле.

Среди функций управления наиболее явно взаимосвязаны между собой функции планирования и контроля. Многие действия по планированию проводятся так, чтобы было легче осуществлять контроль в будущем. И для планирования, и для контроля необходима своевременная, конкретная, точная информация, эффективная по отношению к затратам на ее получение.

Необходимость в формальной информационной системе.

Компьютерная революция и ИУС.

Проектирование ИУС.

ИУС и управленческая деятельность. Исходя из различий в информационных потребностях управляющих, виды управленческой деятельности подразделяются на три категории:

1. Стратегическое планирование – процесс принятия решений относительно целей организации, изменения этих целей, использования ресурсов для достижения этих целей и относительно стратегий, обуславливающих получение, использование и размещение этих ресурсов.

2. Управленческий контроль – процесс, посредством которого управляющие обеспечивают получение ресурсов и их эффективное использование для достижения общих целей организации.

3. Оперативный контроль – процесс обеспечения эффективного и квалифицированного выполнения конкретных задач.

Внешняя среда и ИУС.

Этапы проектирования ИУС.

Повышение эффективности ИУС:

4. Участие пользователей в проектировании системы.

1. Процесс обучения пользователей.
2. Критерий затраты – эффективность.
3. Отбор нужной информации.
4. Обслуживающий персонал и тестирование оборудования.
5. Модернизация системы и данных.

Тема 10. Групповая динамика

1. Группы и их значимость
2. Формальные и неформальные группы
3. Развитие неформальных организаций и их характеристики

Основные вопросы лекции

1. Когда мы говорим об организации, мы имеем в виду формальную организацию. Но организация – это социальная категория и одновременно – средство достижения целей. Это – место, где люди строят отношения и взаимодействуют. Поэтому в каждой формальной организации существует сложное переплетение неформальных групп и организаций, которые образовались без вмешательства руководства. Эти неформальные объединения часто оказывают сильное влияние на качество деятельности и организационную эффективность. Толковый руководитель должен знать их и взаимодействовать с ними. Еще одним необходимым условием эффективности управления в наше время является умение работать в малых группах, таких как различные комитеты или комиссии, созданные самими руководителями, а также умение строить взаимоотношения со своими непосредственными подчиненными.

Человек нуждается в общении с себе подобными и по-видимому получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищет взаимодействия с другими людьми. Во многих

случаях наши контакты с другими людьми кратковременны и незначительны. Однако, если двое или более людей проводят достаточно много времени в непосредственной близости друг к другу, они постепенно начинают психологически осознавать и существование друг друга. Время, требующееся для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и от характера взаимосвязи людей. Однако, результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание того, что о них думают и чего-то ждут от них другие, заставляет людей некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой.

Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам. Мы – члены нескольких семейных групп: своей непосредственной семьи, семей бабушек и дедушек, двоюродных сестер и братьев, родственников жены или мужа. Большинство людей принадлежит также к нескольким группам людей – кругу друзей, которые довольно регулярно видятся друг с другом. Некоторые группы, с которыми нам приходится взаимодействовать, оказываются недолговечными, и их миссия проста. Когда миссия выполнена, или когда члены группы утрачивают к ней интерес, группа распадается. Примером такой группы могут быть несколько студентов, которые собираются вместе для подготовки к предстоящему экзамену. Другие группы могут существовать в течение нескольких лет и оказывать существенное влияние на своих членов или даже на внешнее окружение. Примером таких групп могут быть объединения школьников-подростков.

Группа – это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

2. Организация любого размера состоит из нескольких групп. Руководство создает группы по своей воле, когда проводит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления). В каждом из многочисленных отделов большой организации может существовать десяток уровней управления. Производство на заводе можно разделить на более

мелкие подразделения, например, механообработки, окраски, сборки. Эти производства можно делить и дальше.

Эти группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются формальными группами. Как бы они ни были, это – формальные организации, чьей первейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей. В организации существует три основных типа формальных групп: группы руководителей, производственные группы и комитеты.

Командная (соподчиненная) группа руководителя состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Президент компании и старшие вице-президенты – типичная командная группа.

Второй тип формальной группы – это рабочая (целевая) группа. Она обычно состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной группы тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда.

Третий тип формальной группы – комитет.

Все командные и рабочие группы, а также комитеты должны эффективно работать – как единый слаженный коллектив. Однако, имеется множество факторов, которые влияют на поведение отдельной личности в коллективе. К сожалению, руководители этих групп не всегда считают своим долгом повышать свой личный вклад в достижение общих целей.

Несмотря на то, что неформальные организации создаются не воле руководства, они являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации и сводить на них усилия руководства. Более того, неформальные организации имеют свойство взаимопроникать. Некоторые руководители часто не осознают, что они сами примыкают к одной или нескольким таким неформальным организациям. Этот феномен присущ не только людям, связанным соподчиненностью.

3. Развитие неформальных организаций и их развитие.

Как возникают неформальные организации? Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

Неформальная организация – это спонтанно образованная группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций эти цели являются причиной существования такой неформальной организации. В большой организации существует не одна неформальная организация. Большинство из них объединены, в своего рода, сеть. Поэтому некоторые авторы считают, что неформальная организация – это, по существу, сеть неформальных организаций. Для образования таких групп особенно благоприятна трудовая среда. Благодаря формальной структуре организации и ее задачам, одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, иногда на протяжении многих лет. Люди, которые в других условиях вряд ли бы даже встретились, часто вынуждены проводить больше времени в обществе своих коллег, чем в своей собственной семье. Более того, характер задач, которые они решают, во многих случаях заставляет их часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Члены одной организации во многих аспектах зависят друг от друга. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является спонтанное возникновение неформальных организаций.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации – у них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших (эмерджентных) организациях также имеются неписанные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика в том, что формальная организация создана по заранее продуманному

плану. Неформальная же организация скорее является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Почему люди вступают в группы и неформальные организации?

Принадлежность.

Помощь.

Защита.

Общение.

Тесное общение и симпатия.

Характеристики неформальных организаций.

Процесс развития неформальных организаций и причины, по которым люди в них вступают, способствуют образованию у этих организаций свойств, которые делают их одновременно и похожими, и непохожими на формальные организации. Изучение этих характеристик представляет собой отдельное исследование.

Основные характеристики неформальных организаций, которые имеют прямое отношение к управлению, так как оказывают сильное влияние на эффективность формальной организации.

Социальный контроль.

Сопrotивление переменам.

Неформальные лидеры.

Как повысить эффективность работы групп?

Факторы, влияющие на эффективность работы группы:

Размер.

Групповые нормы.

Сплоченность.

Групповое единомыслие.

Конфликтность.

Статус членов группы.

Роли членов группы.

Рекомендации по проведению эффективных собраний:

Борьба с единомыслием.

Управление с помощью комитетов. Специальный комитет.

Постоянный комитет. Когда использовать комитеты?

Тема 11. Руководство: власть и личное влияние

1. Руководитель организации как лидер

2. Формы власти и влияния
3. Убеждение и участие

Основные вопросы лекции

1. Слушатели школ бизнеса часто бывают удивлены тем, насколько низко ставит руководитель-практик научную теорию управления. Конечно, хорошо поговорить об организации, планировании, мотивации и контроле, соглашается такой критик от практики. Изучение того, почему определенные методы дают результат, и рассуждение о том, как эффективнее всего выполнять свои функции – это все интересные, но часто интеллектуальные упражнения. Однако, никогда теории управления не славились тем, что побуждала к действию. Когда вы покидаете башню из слоновой кости и спускаетесь в реальный мир, там работа руководителя сводится к тому, что вы заставляете других делать что-то и так, как хотите этого вы. Что действительно имеет значение, считают эти критики, так это – эффективное использование статуса лидера, влияния и власти.

Эта точка зрения возникла значительно раньше, чем появилась профессия менеджера. Знаменитая работа Никколо Маккиавелли «Принц», появившаяся в самом начале XVI века, написана о том, что власть и манипулирование ею, являются рычаги управления государством.

Укрепилось и стало весьма распространенным мнение, что власть и руководящая должность являются наиболее действенными инструментами эффективного управления. Однако, если кто-нибудь думает, что одного этого достаточно, тот, по меньшей мере, близорук. Для того, чтобы сложная организация эффективно выполнила свои задачи, необходимо обеспечить выполнение всех функций управления. Однако, по аналогии с процессами общения и принятия решений, руководство, лидерство является тем видом деятельности, который пронизывает всю систему управления. Невозможно эффективно выполнять функции планирования, организации, мотивации и контроля, если нет эффективного руководства.

Несмотря на то, что руководство – существенный компонент эффективного управления, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он

или она влияют на других. Иногда эффективное лидерство может и мешать формальной организации. Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары или услуги низкого качества.

Управляющий становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации – делегирования полномочий. Лидерами, с другой стороны, становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей тоже можно увеличить путем делегирования полномочий. Члены организации знают, кто их руководитель, а вот ведомые не всегда знают, что их ведут. Наконец, действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Очень часто руководитель является лидером совершенно без всякой привязки к его или ее формальной должности в иерархии.

Руководитель организации – человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации. В своих определениях лидерства в организации многие авторы старались четко сформулировать тот особый компонент, который вносит сам лидер. Лидерство – это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки.

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

2. Влияние и власть. Влияние – это любое поведение одного индивида. Которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до представленного к горлу ножа. В условиях организации таким «ножом» могла быть угроза увольнения.

Один человек может также влиять на другого с помощью одних лишь идей. Карл Маркс, который никогда не имел никаких

официальных полномочий ни в одной политической организации и никогда лично не использовал такое средство как насилие, имел непреднамеренное влияние на ход событий двадцатого столетия. Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию – фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

Власть – это возможность влиять на поведение других.

Необходимость власти в управлении. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее.

В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Фактически эти группы представляют собой часть окружающей руководителя среды. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации – поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов. В идеальном варианте все эти люди и силы будут охотно сотрудничать с руководителем и предоставлять все необходимые для выполнения работы и достижения целей организации. К сожалению, реальный мир делает эту работу несколько сложнее.

Формы власти и влияния. Для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять – необходимо иметь основу власти. Здравый смысл подсказывает нам, что для того чтобы обладать властью, вы должны иметь возможность держать под своим контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя, то, что создаст его зависимость от вас и заставит его или ее действовать так, как желаете вы. Это что-то есть у нас всех. По определению Маслоу – основные потребности следующие: физиологические потребности, потребность в защищенности, социальные потребности, потребности в уважении и

самовыражении. Власть зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя.

Все формы влияния побуждают людей исполнять желания другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуя их удовлетворению, или они побуждают исполнителя ожидать, что потребность будет или не будет удовлетворена в зависимости от поведения исполнителя. Люди строят предположения относительно того, что может произойти, если они будут вести себя определенным образом. Видя именно такое поведение, человек начинает представлять в уме воздействие его или ее поведения на состояние его или ее потребностей. А руководитель также представляет эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. В результате руководитель и исполнитель усваивают схожую или несхожую манеру поведения на будущее.

Власть может принимать разнообразные формы. Имеется пять основных форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказания, таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

3. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность.

4. Эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его или ее долг – подчиняться им. Он или она исполняют приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью. Законная власть бывает, действительна тогда, когда подчиненный повинуется указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более

высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия, управлять другими людьми.

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации.

Возможность передачи полномочий в соответствующей ситуации заложена в каждом типе власти. В последнее десятилетие среда, в которой функционируют организации, претерпела значительные изменения. В среднем, уровень образования людей повысился. Некоторые более мелкие организации и подразделения в крупных организациях, особенно в наукоемких отраслях – таких как авиационная и космические исследования, вычислительная техника, электроника и химия – почти целиком укомплектованы персоналом, имеющим ученые степени. Очень встречаются подразделения, где все имеют высшее образование. Этот более высокий образовательный уровень во многих случаях ликвидировал интеллектуальный вековой разрыв между руководителями и исполнителями. С годами социальные и финансовые различия между людьми тоже уменьшаются. Следовательно, становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или даже компетенции.

По мере того, как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. Две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству – это убеждение и участие. Современные управляющие могут стать более эффективными руководителями организации, совершенствуя свои навыки в этих двух видах влияния.

3. Влияние путем убеждения. Чтобы оказывать влияние на другого, человеку нет необходимости быть способным наказывать или поощрять, иметь чары харизмы или иметь выдающиеся знания. Одним из самых эффективных способов является убеждение – эффективная передача своей точки зрения. Как и разумная вера, убеждение основано на власти примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью

понимает, что он делает и почему. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать – он или она «продает» исполнителю то, что нужно сделать.

Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность руководителя действовать. Другими словами, руководитель признает зависимость от исполнителя.

Эффективное убеждение. Стараясь оказывать влияние на других, люди занимаются продажей, хотя и не так явно, как при продаже страховых полисов. Это особенно верно для организаций, когда у человека нет формальной власти на другом или когда он не может предложить никаких вознаграждений. Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов.

Сильные и слабые стороны влияния путем убеждения. Самая слабая сторона такого влияния – медленное воздействие и неопределенность. Чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Не имеет значения, сколько вложено усилий – все равно никогда нельзя быть уверенным, что слушатель воспримет влияние. Кроме того, в отличие от других форм, влияние путем убеждения имеет одноразовое действие. Руководитель, предпочитающий метод убеждения, каждый раз, когда он или она хочет повлиять на кого-либо, должен начинать все сначала, что увеличивает время, затраченное на процесс убеждения.

Влияние через участие (привлечение) трудящихся к управлению. Влияние через участие идет даже дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. Руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

Тема 12. Лидерство: стиль, ситуация и эффективность

1. Обзор теорий лидерства
2. Познавательные навыки и умения
3. Мотивационные установки

Основные вопросы лекции

1. Власть и руководство, представленные в виде служебной иерархии, пронизывают всю систему управления любой организации. Но кроме формальной структуры существует и неформальное распределение власти и влияния в коллективе, что иногда приводит к несовпадению реального руководителя и лидера. Эффективность деятельности лидера определяется степенью его влияния на других членов коллектива и на процесс принятия решений, а эффективность работы руководителя степенью достижения общих целей организации. Различие между лидерством и формальной властью в управлении определяется как противоположность процессов управления и лидирования в коллективе. Процесс управления протекает в основном сверху вниз с помощью манипулирования и принуждения, а лидирование развивается снизу вверх исключительно по доброй воле людей, признающих лидера.

Как правило, руководителями становятся в результате делегирования полномочий и ответственности, которое происходит гласно и в соответствии с существующей должностной иерархией. Лидерами становятся в силу личных качеств, причем достаточно завуалированно и постепенно, по сравнению с делегированием полномочий. Добавим, что диапазон власти лидера может быть более широк, чем у руководителя, и не стеснен рамками полномочий и структур.

Свыше пяти тысяч исследований по проблеме лидерства проведено в прошедшем столетии. Тема привлекает и ученых и менеджеров. Почему в определенных ситуациях появляется человек, способный побуждать других к новым свершениям?

Самый простой на первый взгляд способ понять этот феномен состоит в том, чтобы внимательно изучить данного человека, выявить в нем или в ней необычные черты личности. Тем не менее, при таком подходе (теория личностных черт) невозможно получить общий набор характеристик, по которым можно было распознать лидера. Но в силу нашей склонности наклеивать на потенциальных лидеров ярлыки типа «амбициозный», «решительный», «харизматический» мы снова и снова возвращаемся к обсуждению проблемы лидерства с позиции личностных черт. Поэтому сначала давайте закроем вопрос. Не

существует личностных характеристик, повторяющихся у всех лидеров. В действительности верно скорее обратное – лидеры заметно отличаются друг от друга чертами личности.

Для эффективного управления представляет интерес руководитель, который одновременно является и лидером коллектива. Лидерство – это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, поднять эффективность деятельности человека до более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки.

Более приближенное к практике определение лидерства гласит, что это – способность оказывать влияние на отдельные личности и группы с целью направления их усилий на достижение определенных целей. Оговоримся, что это не всегда могут быть цели организации. Но, согласно этическому кодексу, для формального руководителя такого толкования целей быть не может, так как его интересами являются интересы организации.

Основные элементы процесса руководства и лидерства – влияние и власть. Власть базируется на влиянии руководителя на членов коллектива. Влияние – это поведение любого индивида, которое вносит изменения в мировосприятие другого человека.

Что такое лидерство? Лидерство – способность мобилизовать потенциальные психологические потребности последователей (подчиненных) и опереться на них в момент острого соперничества или конфликта. В этом смысле лидерство – это отношения, возникающие в ходе взаимного стимулирования и поддержки, благодаря чему побуждения людей превращаются в их участие, дающее конкретные результаты. Процесс, таким образом, основанный на взаимозависимости; лидеры раскрывают потенциальные возможности тех, кого ведут за собой.

Что мы узнали о лидерах? Тысячи и тысячи менеджеров добиваются до верхних ступеней служебной лестницы, но лишь немногие являются лидерами в указанном выше смысле. Те же, кто достигает высших должностей в крупных организациях, имеют много общего (возможно, и в чертах личности). Сравнение этих общих черт говорит нам, что продвижение в высшие эшелоны управления в коммерческих и государственных организациях нельзя назвать вполне объективным процессом. Многие условия

приложения сил к развитию карьеры в будущем запрограммированы уже родителями и школой.

Преуспевающие в карьере, как правило:

Являются первым ребенком в семье или первым сыном. Это означает, что относительно большее число детей, родившихся первыми, достигают гораздо большего, чем их младшие братья и сестры.

Проявляют установки на успех. Они нацелены на успех, состязание и серьезно относятся к карьере.

Обладают высоким уровнем жизненной энергии. Эта энергия необходима, чтобы выстоять, перенести неудачи и разочарования и вновь начать борьбу у служебной лестницы, ведущей наверх.

Заглядывают дальше. Находящиеся на верхнем этаже иерархии мысленно оперируют промежутками времени в 3-5 лет, то есть большими, чем сотрудники, располагающиеся ниже в организационной пирамиде.

Ориентированы на цель. Они беспрерывно находятся в процессе достижения поставленных целей, так что при отсутствии реальной цели могут сами выдумать какую-нибудь.

Действуют с расчетом, хорошие политики. Это качество можно отнести на счет первенства в семье. Старший ребенок, наверное, начинает учиться «семейной политике» сразу с появлением второго ребенка.

Склонны к индивидуализму. При этом они удовлетворены своим окружением и своей фирмой и уверены в ней.

Поднимаются над рутинной. Благодаря психологическим особенностям они легко отличают главное от второстепенного, центр от периферии.

Все эти характеристики не обязательно связаны с социальными и экономическими условиями формирования личности. Среди тех, кто добивался наибольших успехов, есть дети и простых рабочих, например занятых на конвейерных линиях. Однако верно и то, что управляющие и профессионалы чаще внушают своим детям установки на достижение успеха, чем родители, находящиеся на более низких ступенях социально-экономической лестницы. Большинство детей моделируют свое поведение на уровне, достигнутом родителями, и несколько выходят за этот уровень.

Если рассматривать служебную карьеру с позиций управленческой иерархии, ребенку менеджера или специалиста легче дотянуться до вершины. К счастью, среди детей из низших социальных слоев встречаются исключения. Они обладают колоссальной энергией роста, но это редкость. Истории с младшими клерками, ставшими высшими руководителями компаний, относятся по большей части к разряду мифов.

Исторические лидеры. Изучая лидеров из числа выдающихся исторических деятелей, можно ли прийти к выводу, что они обладают теми же характерными чертами, что и руководители организаций? Например, все ли известные в истории личности были первыми детьми в семье? Большинство – да, но есть исключения. Например, Наполеон был четвертым ребенком в семье, как и адмирал Нельсон. Как и во многих других исключениях из «правила первого ребенка», существует объяснение, почему обращение с двумя этими мальчиками было особым. Сталин и Гитлер тоже были рождены четвертыми в своих семьях, но трое других детей умерли при рождении. Ганди был четвертым по счету, но первым ребенком в четвертом браке отца. Напротив, взяв случайную выборку исторических деятелей – Вильгельм Завоеватель, Джордж Вашингтон, Александр Македонский, Жанна д'Арк, Уинстон Черчилль, Бенджамин Дизраэли, Франклин Рузвельт, мы увидим, что все они первенцы. Что главное, если вы – первый? Главное то, что вы отличаетесь от остальных. Для выдающихся личностей, которые не были рождены первыми, «эффект первенства» тем не менее сохраняется. Например, четвертый ребенок, но первая дочь в семье. По прочим характеристикам – ориентации на цель и успех, энергичности, видению перспективы и др. – лидеры в истории, как представляется (поскольку невозможно провести тестирование), могут получить высокий рейтинг, но не обязательно самый высокий.

В чем убеждены люди на верхних ступенях иерархии? Давайте поставим вопрос по-другому – что думают по поводу лидерства сами руководители? Исследования по группе высших руководителей компаний показывают, что они верят в реальность существования показателей потенциала людей. Термины от

исследования к исследованию различаются, но основные параметры совпадают. Наиболее ценными факторами являются:

- Умение выработать стратегическую линию
- Способность работать с очень разными людьми.
- Раннее приобретение опыта выполнения важных задач с принятием конечной ответственности за дело.
- Сильная установка на успех.
- Ранний опыт руководства подчиненными (группой людей).
- Богатый опыт работы в разных функциональных сферах бизнеса в первой половине карьеры.

Высшие руководители, если на них немного нажать, добавят к этому списку и некоторые менее формализуемые характеристики из области нравственности, такие, как интерес к людям, цельность личности, доверие.

К чему мы подвигаемся? В последнее десятилетие XX века мы почти незаметно стали выбираться из путаницы теорий лидерства 80-х годов. На уровне анализа индивидуумов достигнута высокая степень согласия. Исследования по проблемам лидерства сохраняют в качестве предмета изучения познавательные, межличностные, представительские навыки и мотивационные устремления (в отличие от личностных черт). К сожалению, редко случается, что они собраны вместе у одного человека. Однако результативные лидеры обладают сбалансированным набором умений, навыков и устремлений, даже если не владеют ими в совершенстве. У лидеров, успешно работающих в разных отраслях, обнаружены неодинаковые сочетания навыков, или компетенций. Наконец, самое главное: если на индивидуальном уровне выявлены отличия эффективных лидеров друг от друга, то и в наборе навыков, умений и мотиваций, которыми обладает лидер, существуют такие же отличия. Сочетание навыков у каждого лидера должно быть уникальным. Каковы эти навыки и умения?

2. Познавательные навыки и умения. Шредер и Коккерилл определяют их так:

Способности к поиску информации. Лидеры, обладающие хорошими познавательными навыками, собирают богатую, разнообразную информацию о внешней и внутренней среде фирмы из множества различных источников.

Умение формировать концепцию. Лидера перерабатывают собранную информацию таким образом, чтобы сформулировать новые идеи и понятия и выявить возможные стратегии или вероятные изменения. Они вырабатывают видение будущего.

Концептуальная гибкость. Лидеры сравнивают плюсы и минусы различных точек зрения и всегда готовы отказаться от малопродуктивных концепций и выработать взамен новые. В фокусе всегда находится анализ возможностей этих концепций.

Навыки межличностного общения. Поиск на основе межличностного общения. Лидеры высоко ценят чужие идеи (коллег, подчиненных, руководителей, клиентуры, правительства) и умеют выслушивать и воспринимать их. Навык, очень важный для того, чтобы вдохновить подчиненных.

Управление взаимодействиями. Лидеры могут формировать сплоченные команды из представителей разных отделов и подразделений или в рамках одного отдела (подразделения), сконцентрированные на общем видении проблемы или вопросах стратегии, и вовлекают последних в общее дело и заряжают своей энергией.

Ориентация на развитие. Лидеры многого ожидают от своих людей, обеспечивая их ресурсами, необходимой обратной связью, наставляя и обучая.

Коттер отмечает, что эти навыки важны для формирования эффективной межличностной сети, обеспечивающей реализацию поставленных задач.

Представительские навыки. Уверенность в себе. Такие лидеры способны указывать направление. Они хорошо представляют себе будущее и уверены в правильности позиции возглавляемой ими группы, как и в успешной реализации принятых ею планов. Сомнений у лидеров возникает мало, они уверены, что планы будут выполнены.

Навыки презентации. Лидеры представляют собственные взгляды, как и точку зрения других, ясно и коротко, простым языком. Их считают хорошими ораторами.

Влияние. Лидеры умеют эффективно использовать союзы и коалиции. В своих выступлениях прибегают к визуальным средствам (модели, диаграммы, диапозитивы, организационные схемы). Умеют зримо обрисовать будущее. Применяют

разнообразные формы убеждения других людей в необходимости действовать в соответствии с их целями.

Коттер отмечает, что эта группа навыков обеспечивает лидерам поддержку основных властных структур, а также преданность членов команды.

3. Мотивационные установки. Лидеры характеризовались большой жизненной энергией, скорее проактивной (упреждающей), чем реактивной ориентацией и сильной установкой на успех. Согласно схеме Шредера и Коккерилла, это выглядит как две ключевые ориентации:

Проактивная ориентация. Лидеров подвигают действия и результаты. Они скорее иницируют действия, чем отвечают на действия других. Они принимают на себя ответственность за реализацию планов.

Ориентация на достижение успеха. Лидеры устанавливают высокие стандарты деятельности для себя и других. Им нужно увеличивать производство и продажи, оценивать прогресс в достижении цели и поощрять других к достижению успеха.

Анализ исследований по проблеме мотивации, выполненной Юклом, расширяет число ключевых компетенций лидеров. Эффективные руководители крупных организаций мотивированы целями приобретения власти и автономности и в значительно меньшей мере черпают мотивацию из отношений с другими людьми. Следовательно, их межличностные навыки являются инструментальными и направлены на решение задач, но не на формирование дружеских отношений.

Обобщение результатов исследований, сделанное Коттером, добавляет характеристики лидерства, требуемые в сложных условиях ведения бизнеса.

Знание отрасли и организации (аналогично навыку информационного поиска).

Взаимоотношения в отрасли (или формирование сетей).

Личностные ценности: уверенность в собственной правоте, поскольку лидеру приходится давать оценку деятельности разветвленной сети людей и групп.

Однако эти характеристики зависят от функционирования рынка труда, на котором знание отрасли и репутация повышают шансы получения той или иной работы. Они также делают

спорными некоторые положения ситуационной теории (как, например, влияние особенностей структурного построения фирмы, технологии и прочих факторов на эффективность лидерства).