

# **ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**Лектор:**

**Буторина Ольга Сергеевна**

**К.т.н., доцент**

# УПРАВЛЕНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ

**Управление - как наука** - система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления.

**Управление - как функция** - целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.

**Управление - как процесс** - совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на "входе" в продукцию на "выходе".

**Управление - как аппарат** - совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей.

# УПРАВЛЕНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ

**Менеджмент в упрощенном понимании** это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

**Менеджмент** – это экономически ориентированное управление.

**Понятие "Менеджмент" можно рассматривать с 3-х точек зрения:**

1. Менеджмент - это вид деятельности по руководству людьми, т.е. функция;
2. Менеджмент - это область человеческих знаний, т.е. наука, помогающая осуществить эту функцию;
3. Менеджмент - это категория людей (менеджеров), социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

**Менеджмент** - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

# ОРГАНИЗАЦИЯ

**Организация** – это совокупность, по крайней мере, двух людей, которые сознательно координируют свои действия для достижения общей цели.

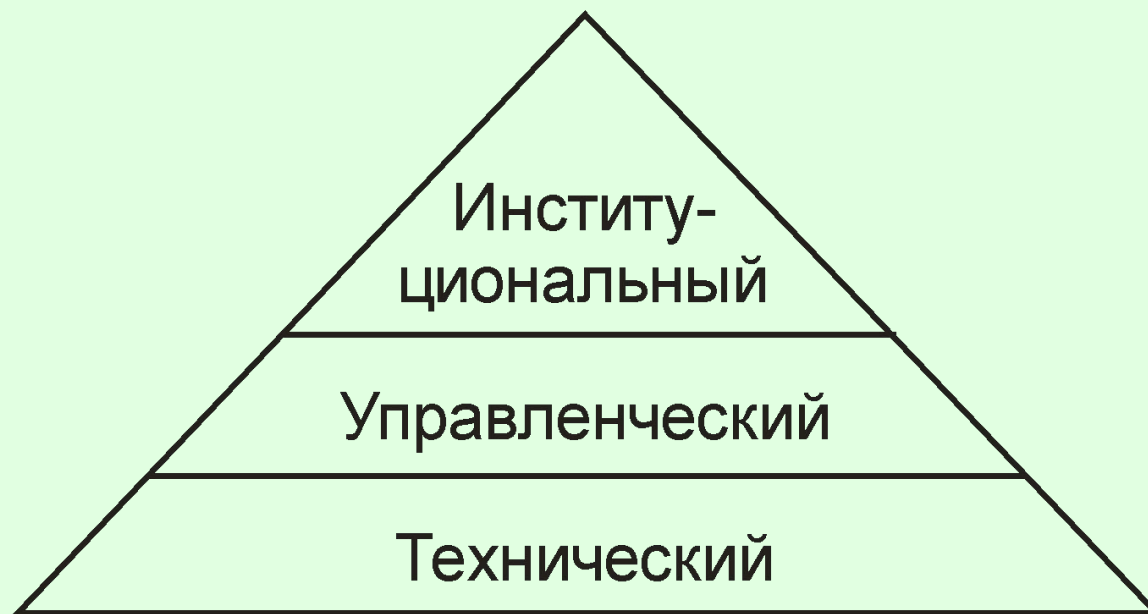
## **Основные характеристики организации:**

**Ресурсы** (персонал, капитал, материалы, технологии и информация, здания, оборудование, транспорт и т.д.)

**Зависимость от внешней среды** (факторы прямого и косвенного воздействия).

**Горизонтальное разделение труда** (разделение работы на составляющие компоненты).

**Вертикальное разделение труда** (уровни управления).



**Рис. 1. Уровни управления**

# ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

## Научное управление (1885 –1920)

**Авторы:** Ф.У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта

**Основное положение:** используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.

### **Вклад школы:**

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.
2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.
5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.
6. Работа по управлению – это определенная специальность.

# ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

## Классическая, или административная школа в управлении (1920 —1950)

**Авторы:** Анри Файоль, Диндалл Урвик, Джеймс Д. Муни и А. К. Рейли, Алфред П. Слоуна, Р. Девис, Гьюлик.

**Основное положение:** создание *универсальных принципов* управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

Принципы затрагивали два основных аспекта:

1) разработка рациональной **системы управления организацией**, определяя основные функции бизнеса: финансы, производство и маркетинг. 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**.

2) построение **структуры организации и управления работниками** (14 принципов управления А.Файоля)

**Вклад школы:**

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организации.

# ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

## Школа человеческих отношений (1930—1950).

Школа возникла как реакция на недостатки классического подхода, поэтому школа человеческих отношений иногда называется **неоклассической школой**.

**Авторы:** Мери Паркер Фоллетт и Элтон Мэйо.

**Основное положение:** если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности.

**Мисс Фоллетт** была первой, кто определил менеджмент как **«обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»**

**Хоторнские исследования** (на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне):

**Мэйо** обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы.

Использовать **приемы управления человеческими отношениями**, включающие более эффективные действия непосредственных начальников: **консультации с работниками** и предоставление им более широких возможностей общения на работе.



# ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

**Поведенческие науки (1950 — по настоящее время) – поведенческо-бихевиористский**

**Авторы:** Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор и Фредерик Герцберг.

**Основное положение:** повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Методы налаживания **межличностных отношений**.

**Главный постулат** – правильное применение науки о поведении *всегда* будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

**Однако** приемы изменения содержания работы и участия работника в управлении предприятием **оказываются эффективными** только для некоторых работников и в некоторых ситуациях.

**Вклады школ:**

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.
2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

# ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

## *Наука управления или количественный подход (1950 — по настоящее время)*

**Авторы:** Черчмен, Марч и Саймон, Форрестер, Райф, Л.В. Канторович и В. В. Новожилов.

**Основное положение:** применение количественных методов и исследования операций в управление организацией.

**Вклад школы:**

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению **моделей**.
2. Развитие **количественных методов** в помощь руководителям принимающим решения в сложных ситуациях (экономико-математические методы и модели).
3. **Наибольшее распространение получили:** модели теории игр, теории очередей, управление запасами, линейное программирование, имитационное моделирование и экономический анализ.

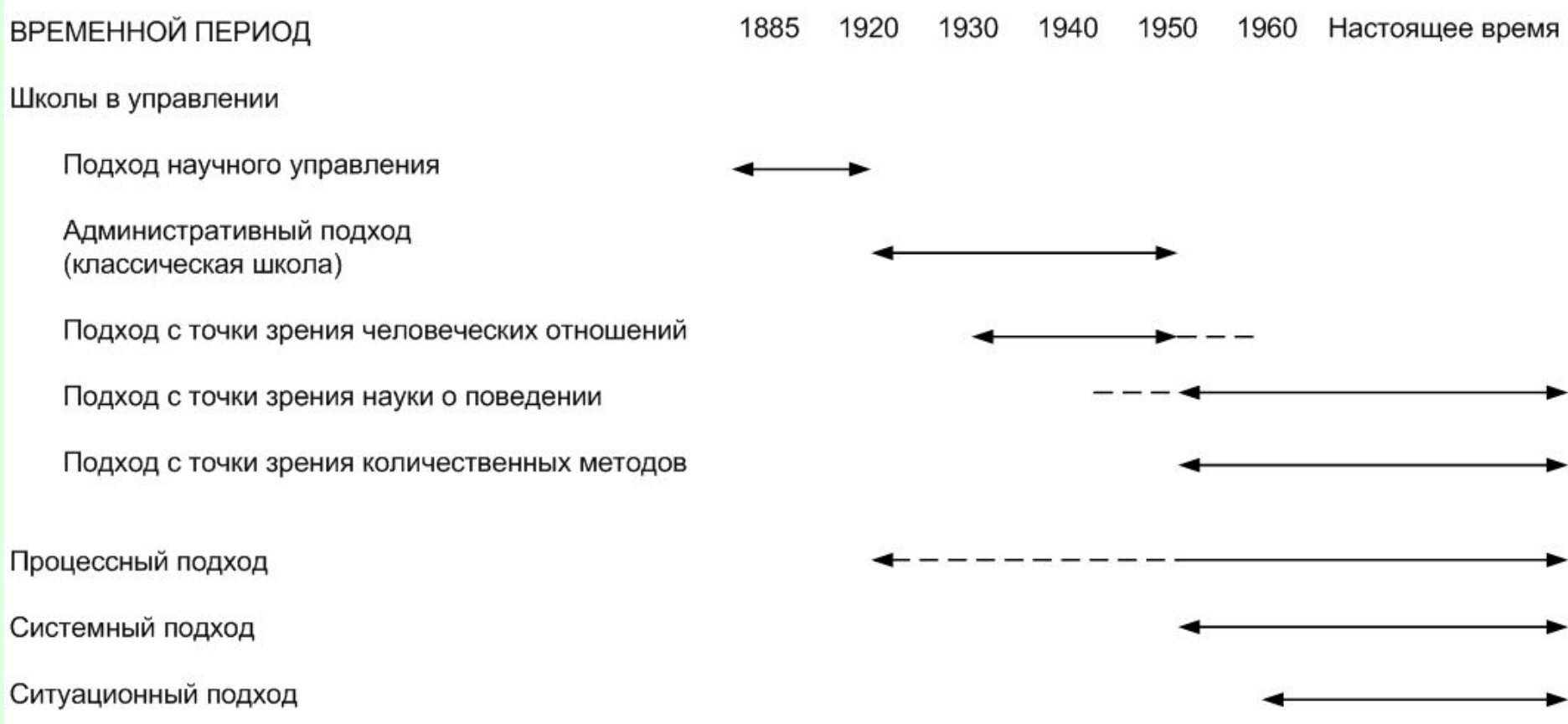
# ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

**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.

**СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД** концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

# ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ



# ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

**1. Процессный подход** – непрерывная серия взаимосвязей управленческих функций.

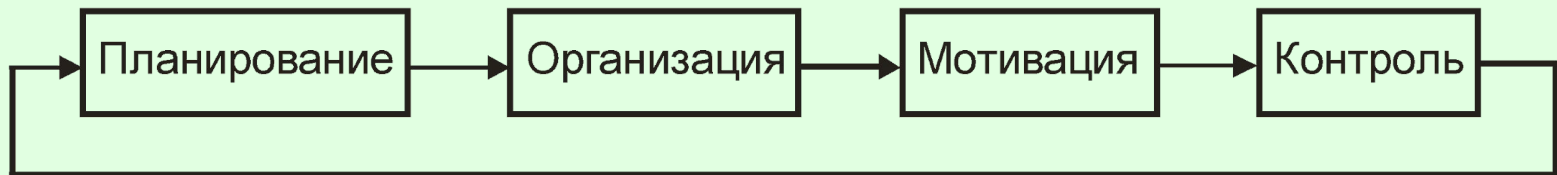
**Функции управления** – это виды деятельности, с помощью которых субъект управления воздействует на управляемый объект.

Функции подразделяются на основные (планирование, организация, координация, регулирование, контроль, стимулирование) и конкретные управленческие действия (финансы, маркетинговая деятельность, заработная плата, производство и т.д.).

**Процесс управления** – часть бизнес-процесса, которая объединяет функции (работы), реализующие управление достижением цели.

## Универсальные функции менеджмента:

планирование, организация, мотивация, контроль.



**Рис. 3. Функции процессного подхода**

## 1) Планирование.

- а) Где мы находимся сейчас? (Оценка ресурсов).
- б) Куда мы хотим двигаться? (Постановка цели).
- в) Как мы хотим это делать? (Создание плана).

## 2) Организация.

- а) Персонал (Поставить цели, задачи и распределить функции).
- б) Работу (Проверить исправность оборудования, компьютерных программ и т.д.).

**3) Мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для более эффективного достижения личных целей или целей организации.

**4) Контроль** – процесс определения и оценки информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадении и о результатах анализа.

- а) Установка стандартов или целей.
- б) Оценка достигнутых результатов.
- в) Сравнение цели (стандартов) и результатов.

Цель – Результат = Отклонение.

- г) Выявление причин возникновения отклонения.
- д) Принятие управленческого решения по устранению или корректировке отклонения.

### Причины возникновения отклонения:

1. Влияние внешней среды.
2. Некорректная постановка цели.
3. Изменение внутренней среды организации.

# ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

2. Системный подход – управление организацией как системой.

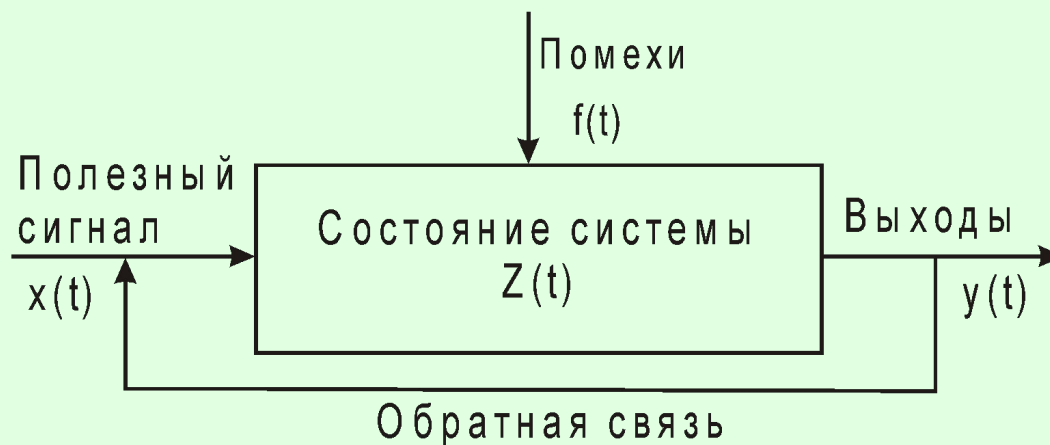


Рис. 4. Схема системы

**Система** – некоторая целостность, состоящая из элементов (подсистем) взаимосвязанных между собой.

## ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

**3. Ситуационный подход** – использование методов управления эффективных в данной конкретной ситуации.

### Четырехшаговый процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность.
2. Руководитель должен уметь предвидеть последствия своих действий.
3. Руководитель должен уметь выделять из всей совокупности только те факторы, которые значительно влияют на результат деятельности организации.
4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы управления с конкретными ситуациями.



# ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

## Внешняя среда

### Внешняя среда организации прямого воздействия:

Поставщики, государственные органы, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, кредиторы.

### Внешняя среда косвенного воздействия:

Экономика, политика, социум, НТП, культура, климат ит.  
д.

### Внутренняя среда включает пять переменных:

1. Цели
2. Задачи
3. Технологии
4. Персонал
5. Структуры

## ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

К характеристике внешней среды относятся:

1. **Взаимосвязанность факторов внешней среды** – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
2. Под **сложностью** внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого из них.
3. **Подвижность среды** – скорость, с которой происходит изменение в окружении организации.
4. **Неопределенность** внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности этой информации.

## SWOT-анализ

Аббревиатура SWOT означает:

Strengths – сильные стороны

Weakness – слабые стороны

Opportunities – возможности

Threats – угрозы

**SWOT анализ** – это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации.

<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.

## МИССИЯ И ЦЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

**Миссия** — четко выраженная причина существования организации. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури)

**Миссия** — это философия и предназначение, смысл существования организации (Виханский О. С.)

**Цель** – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремиться добиться любая организация. Поставленные менеджментом цели фирмы используют для установления стандартов, для оценки эффективности организации, дают общий ориентир для деятельности.

### **SMART-технология**

S (specific) — каждая цель должна быть описана как четкий, конкретный результат;

M (measurable) — цель должна быть измеримой с помощью конкретных индикаторов и стандартных процедур измерения;

A (assignable) — цель должна быть неслучайной, обоснованной, доказанной, жизненно необходимой для организации;

R (realistic) — цель должна быть реалистичной, в принципе достижимой;

T (time related) — цель должна быть четко определена во времени, должны быть конкретные сроки (и контрольные точки) ее достижения.

# СИСТЕМА ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

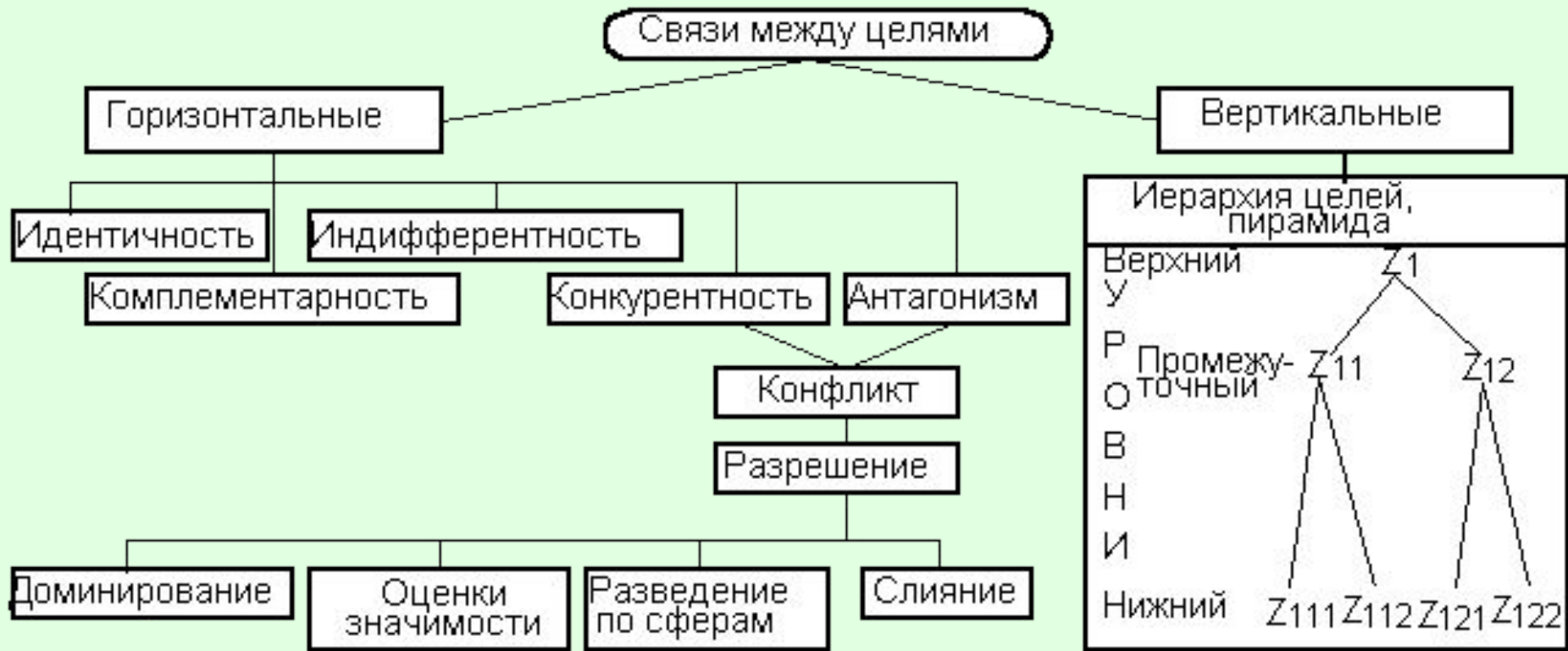


Рис. 2. Горизонтальные и вертикальные связи системы целей

## ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА

**Задачу** часто определяют как предписанную работу, серию работ, которая должна быть выполнена в оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. Каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

### **Задачи организации делятся на три категории:**

- 1) работа с людьми (например, задача менеджера),
- 2) работа с предметами (например, задача рабочего в цехе),
- 3) работа с информацией (например, задача диспетчера).

## ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

**Технология управления** - приемы, порядок, регламент выполнения процесса управления.

**Технология управления** – это система знаний о способах и критериях, обеспечивающих эффективность процесса управления.

1. Линейная технология управления ( в настоящее время неэффективная) - технология управления, характеризующаяся строгой последовательностью отдельных управленческих фаз, вытекающих друг из друга и сменяющихся в соответствии с заранее намеченным планом.

2. Целевое управление – технология управления, предусматривающая предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения.

Различают:

- простое целевое управление;
- программно-целевое управление;
- регламентное управление.

# ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

3. Ситуационное управление - оперативное управление, заключающееся в принятии управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся ситуацией.

4. Управление по отклонениям (Management by expectation) - технология управления, исходящая из того, что:

- незначительные отклонения не требуют корректировки управленческого процесса; и
- преодоление незначительных отклонений возможно силами самих исполнителей.

Вмешательство руководителя происходит лишь при значительной величине отклонений.

5. Управление по результатам - технология управления, заключающаяся в том, что в зависимости от степени достижения запланированных результатов на предыдущей фазе, происходит уточнение последующих управленческих действий.



# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

**Методы управления** – это способы и приемы воздействия на коллективы людей в процессе управления.

Различают 3 группы методов:

1. **Экономические** – ориентированы на то, чтобы заинтересовать сотрудника с использованием экономических инструментов (рычагов):
  - 1) Хозяйственный расчет
  - 2) Материальное стимулирование
  - 3) Ценные бумаги
2. **Административно-правовые** – направлены на обеспечение порядка в организации с использованием внутренних и внешних документов и законодательства:
  - 1) Организационное воздействие
  - 2) Распорядительное воздействие
  - 3) Дисциплинарная ответственность
  - 4) Материальная ответственность
  - 5) Административная и уголовная ответственность
3. **Социально-психологические** – направлены на создание благоприятного климата в коллективе и определение места каждого сотрудника в коллективе:
  - 1) Социальные
  - 2) Психологические

# ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

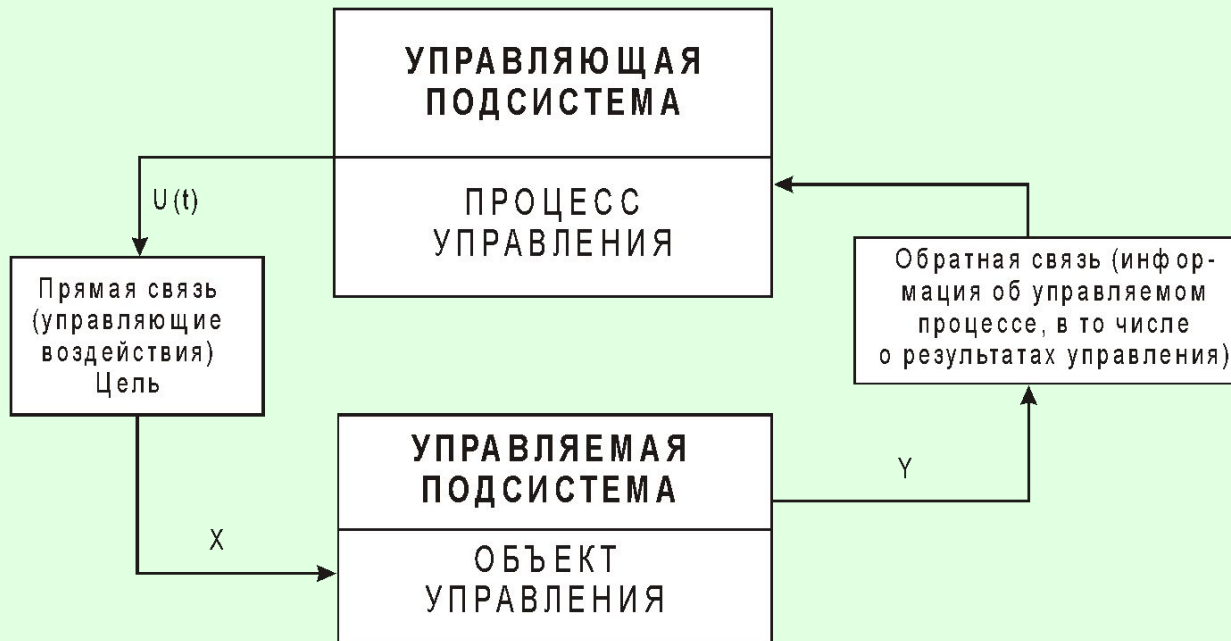
**Принципы управления** – это правила, которыми органы управления должны руководствоваться при осуществлении своих функций.

## Принципы управления Анри Файоля:

1. Разделение труда
2. Полномочия и ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.
5. Единство направления.
6. Подчиненность личных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Стабильность рабочего места для персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух.

**Система управления** – совокупность взаимосвязанных элементов (целей, функций, организационных структур управления, методов управления, кадров управления и т.д.) и подсистем, взаимодействующих между собой и участвующих в том или ином виде в процессе воздействия на объекты управления (управляемую подсистему) для достижения главной или других целей системы.

**Система управления (управляющая часть системы)** – совокупность процессов управления и персонала, реализующего процессы с помощью определенных средств (в том числе – средств автоматизации и связи) и на основе определенных правил и процедур.

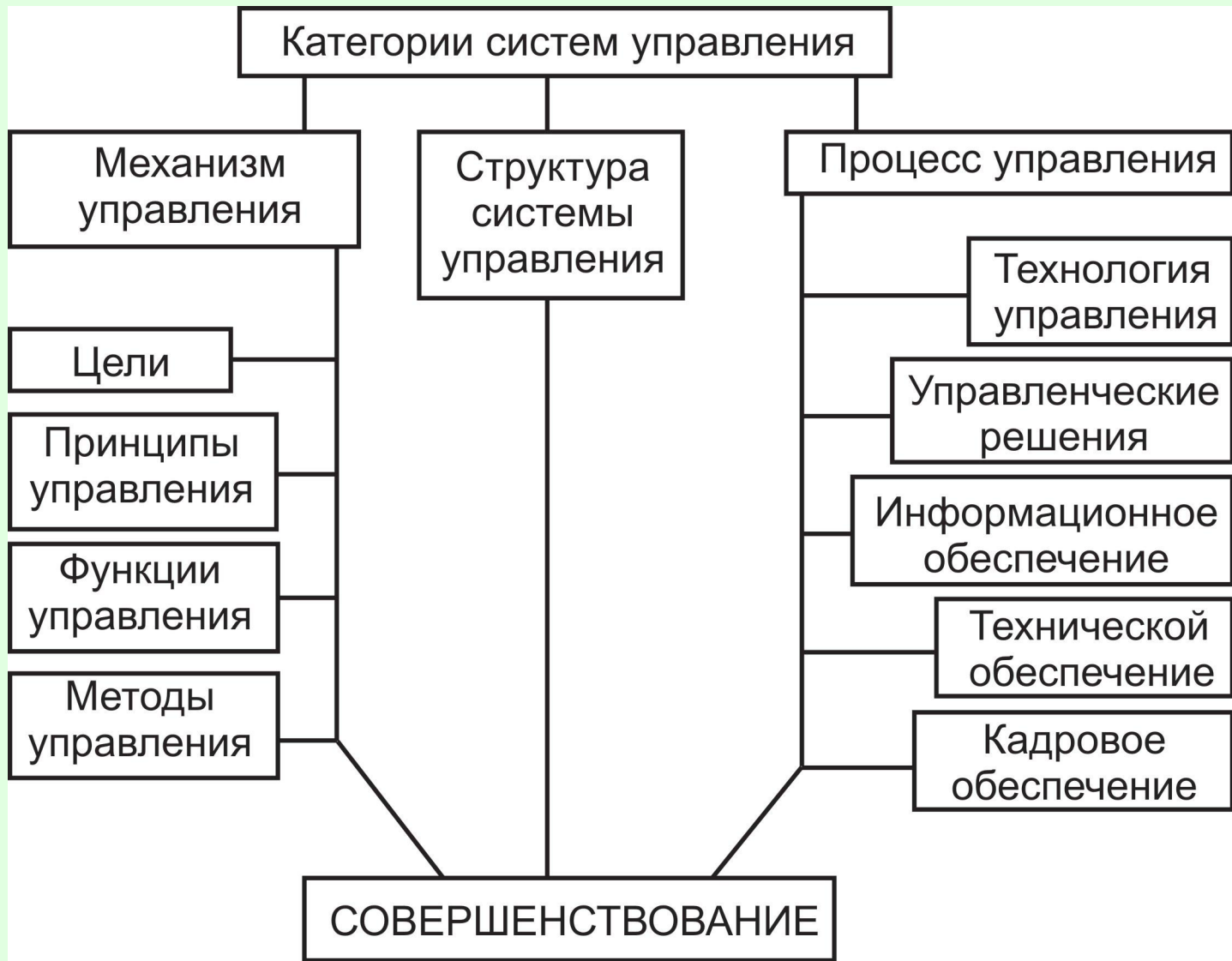


**Рис. 5. Схема системы управления**

### Подсистемы

**СУ:**

1. Техническая
2. Технологическая
3. Организационная
4. Социальная
5. Экономическая
6. Информационная
7. Правовая



Основные категории, выделенные в системе управления

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

**1. Действенность** - степень достижения фирмой поставленных перед ней целей. Для оценки обычно используются следующие показатели:

- Своевременность;
- Количество;
- Качество.

**2.Экономичность** - определяются отношением ресурсов, фактически потребленных, к ресурсам, запланированным.

**3.Качество** - степень соответствия фирмы требованиям, необходимым для производства товара, подлежащего использованию.

- Произведен ли и доставлен ли продукт так, как требовалось?
- Удовлетворен ли покупатель продуктом?
- Будет ли продукт выполнять то, для чего он предназначен?

**4.Производительность труда** - это соотношение количества продукции фирмы и количества затрат на выпуск соответствующей продукции.

**5.Качество трудовой жизни** - реакция людей на условия труда и психологический климат в фирме.

**6.Прибыльность** - это соотношение между валовыми доходами и суммарными издержками.

**7.Нововведения** - введение нового продукта или качественное совершенствование прежнего, внедрение нового метода производства, открытие нового рынка, приобретение нового источника сырья, осуществление новой организации производства.

«Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям»,  
Перевод ЦИСН, 2010 г.

<http://mon.gov.ru/files/materials/7766/ruk.oslo.pdf>

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

**Организационная структура** – это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели.

**Организационная структура управления** – это построение звеньев и органов управления, их связей и взаимоотношений в системе управления.

## Типы организационных структур управления

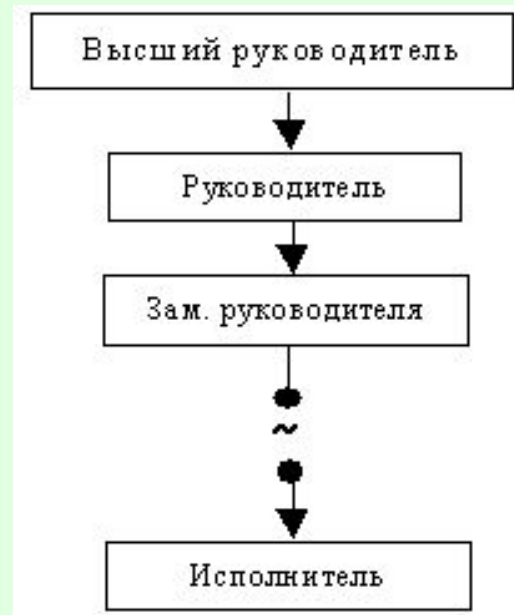
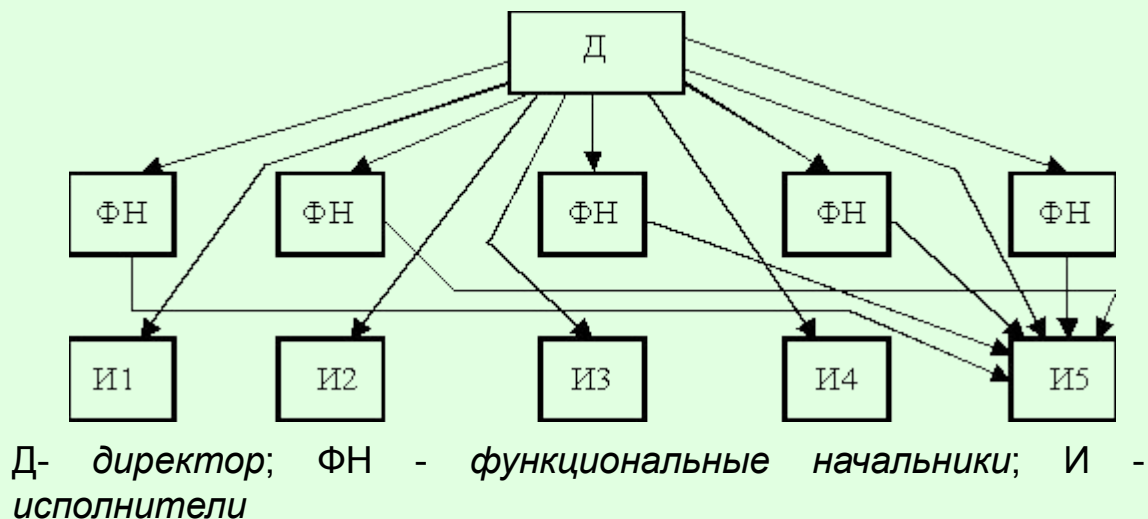
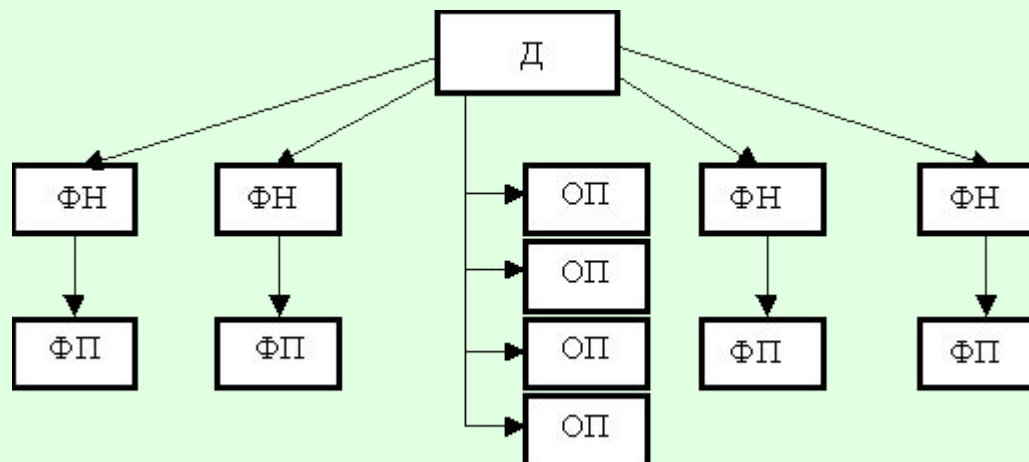


Рис. 6. Линейная структура

## Типы организационных структур управления



**Рис. 7. Функциональная структура**



**Рис. 8. Линейно-функциональная структура**

## Типы организационных структур управления

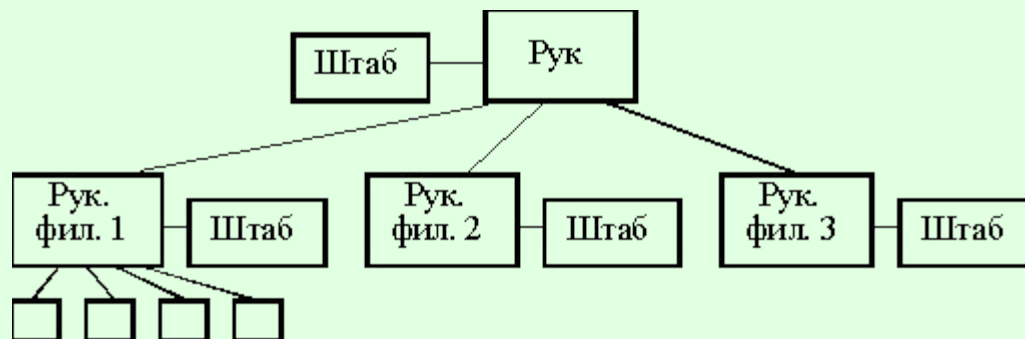


Рис. 8. Дивизиональная структура управления



Рис. 9. Матричная структура управления



# УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МАТРИЦА

Объекты управления	Функции управления			
	Планирование	Организация	Контроль	Анализ
Материалы		+	+	
Оборудование	+		+	+
Персонал	+		+	
Финансы	+	+	+	
...				

# КОММУНИКАЦИИ

**Коммуникационный процесс** – это обмен информацией между отдельными личностями или группами людей в речевой, документальной (на различных носителях информации) и иных формах.

Коммуникации:

1. Организационные
2. Межличностные:
  - а) вербальные
  - б) невербальные

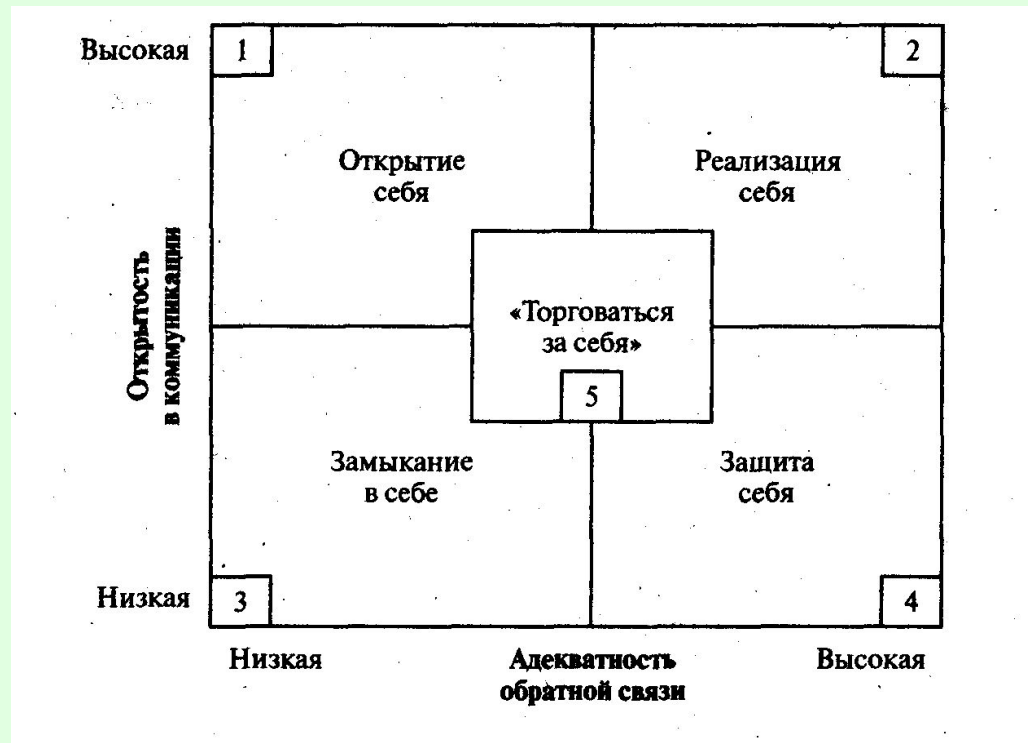


Рис. 10. Коммуникационные стили

# КОММУНИКАЦИИ

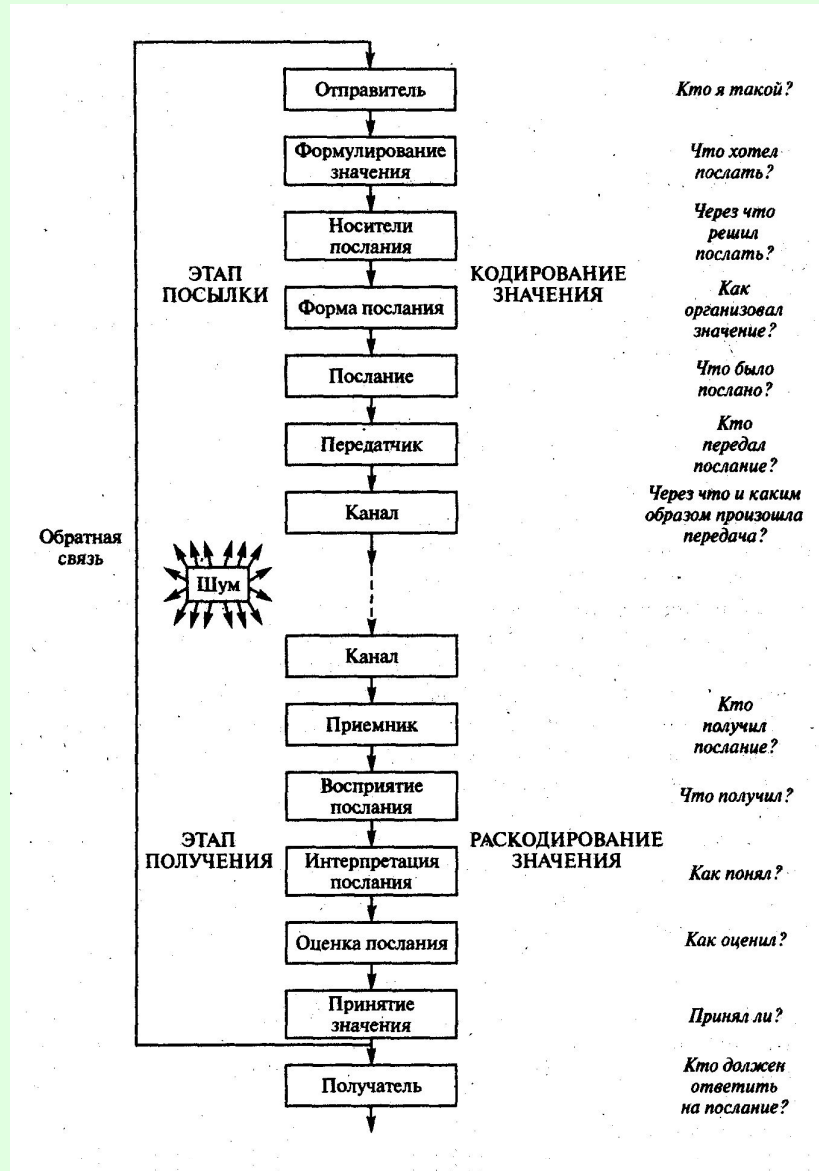


Рис. 11. Модель процесса коммуникации

## Невербальная коммуникация

Тип	Примеры
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, позы
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п.
Использование среды	Дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса

# МОТИВАЦИЯ

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

**I. Содержательные теории мотивации** базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей.

1. Теория Маслоу (пятиуровневая пирамида потребностей)
2. Теория МакКлеланда (к успеху, к власти, к причастности)
3. Теория Герцберга (двухфакторная модель)

**II. Процессуальные теории мотивации** базируются на анализе того, 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 выбранного им типа поведения.

1. Теория ожиданий В. Врума.
2. Теория справедливости С. Адамса
3. Теория Портера и Лоулера

# ФОРМЫ ВЛАСТИ И ВЛИЯНИЯ

- 1. Власть, основанная на принуждении.** Власти, основанной на принуждении, соответствует влияние через страх.
- 2. Власть, основанная на вознаграждении.** Оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого положительного поведения. Исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние.
- 3. Законная власть.** Законной власти соответствует влияние через традицию. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность.
- 4. Эталонная власть (власть примера).** Этому типу власти соответствует харизматическое влияние. Исполнитель подчиняется личности руководителя, воспринимая ее как эталон (идеал).
- 5. Экспертная власть.** Власти эксперта соответствует влияние через разумную веру.

# СТИЛИ РУКОВОДСТВА

**Стиль руководства (стиль лидерства)** – типичная для данного руководителя система способов, приемов воздействий на подчиненных.

Исторически сложилось два подхода к изучению лидерства: *поведенческий* и *ситуационный*.

## Теория Дугласа МакГрегора

### Теория X (авторитарный стиль):

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности стремятся избежать работы;
- у людей нет честолюбия, поэтому они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо, прежде всего, использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

# СТИЛИ РУКОВОДСТВА

## Теория Y (Демократичный стиль):

- труд является естественным для человека состоянием. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;
- в условиях творчества и поощрения высоких конечных результатов люди будут стремиться взять ответственность на себя;
- когда люди руководствуются в своей работе целями и ценностями всей организации, они широко будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- интеллектуальный и творческий потенциал людей используется на работе далеко не полностью.



# СТИЛИ РУКОВОДСТВА

## Теория Z: один за всех и все за одного (японский стиль управления)

Автор: Уильям Оучи

Соответствующая философия заключается в том, что сотрудники всю жизнь будут работать в одной компании. В итоге, у них формируется тесная связь с корпорацией, и они считают, что личные цели должны быть подчинены целям компании.

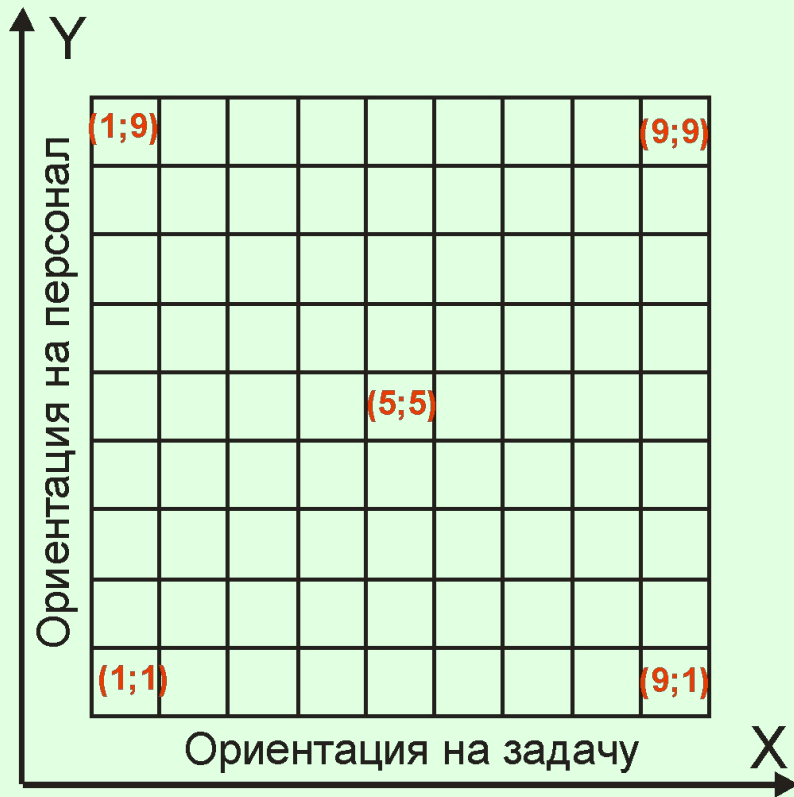
Теория Z предполагает (но не декларирует) наличие внутреннего механизма управления, т. е. влияние со стороны коллег и группы в целом становится наиболее очевидным.

Дополнительное воздействие оказывают культурные нормы конкретной корпорации. Японские компании известны своим коллективным принятием решений и ответственностью на всех уровнях компании.

Управление в соответствии с Теорией Z особое внимание уделяет многофункциональности всех сотрудников компании и отрицает специализацию.

# СТИЛИ РУКОВОДСТВА

**Решетка менеджмента** — одна из наиболее известных двумерных моделей руководства, разработанная Робертом Блейком и Джейн Мутон.



- (1;1) – «Обедненное» управление
- (9;1) – Авторитарное управление
- (1;9) – Управление в стиле «загородного клуба»
- (5;5) – Организационное управление
- (9;9) – Командное управление

# СТИЛИ РУКОВОДСТВА

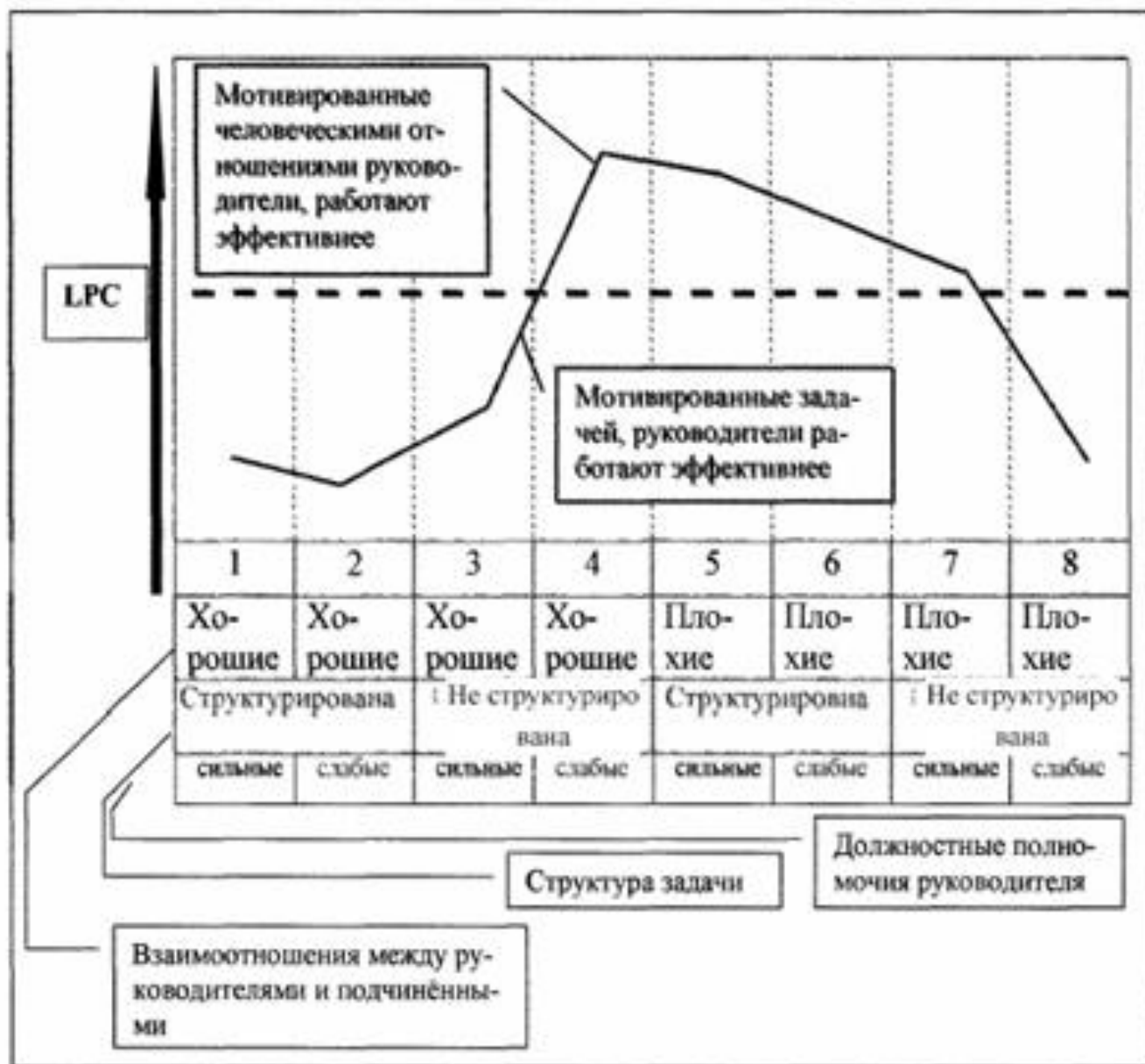
## Модель Фидлера

Факторами ситуации в модели Фидлера являются:

- сложившиеся отношения между руководителем и членами коллектива. Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности лидера для исполнителей;
- степень структурирования задачи. Подразумевают привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость или бесструктурность;
- достаточность должностных полномочий. Это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация в целом.



## Контингентная модель Фидлера



# СТИЛИ РУКОВОДСТВА

## Теория «жизненного цикла» Херси и Бланшара

**Зрелость** подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели.



## КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

Если в основе стратегии компании лежит принцип ориентации на клиента, то на практике это должно означать, что:

- **потребитель** — главный человек в компании;
- **каждый сотрудник** ее, помимо основной профессии, имеет еще одну – торгового агента, продвигающего торговую марку или бренд, или маркетолога по совместительству, который передает всю имеющуюся у него информацию о контактах с клиентами для последующего анализа и принятия решения;
- невозможно сделать счастливым внешнего клиента, если **внутренние** остаются недовольными или несчастными;
- каждый сотрудник принимает на себя **стоцентную ответственность** за качество обслуживания внешнего клиента и повышения степени его преданности (лояльности) компании;
- каждый сотрудник должен помнить: главное – не его улыбка при общении с внешним клиентом, а **улыбка клиента** после общения с ним;
- если компания не позаботится о клиенте, то это с удовольствием сделают ее **конкуренты**;
- необходимо **превосходить ожидания клиента**, иначе он уйдет к конкурентам.

# КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

**Повысить клиентоориентированность компании  
можно с помощью трех простых шагов.**

**Шаг 1.** Клиентоориентированность = клиентоцентричность.  
Клиент — центр, значит, нужна вся информация о нем.

**Шаг 2.** Пользуемся полной информацией о клиенте и оказываем качественный сервис — один из принципов клиентоориентированности.

**Шаг 3.** Планируем продажи и анализируем выполнение плана.