

# Генри Минцберг



- ▶ профессор менеджмента Университета Мак-Гилла и президент Общества стратегического менеджмента

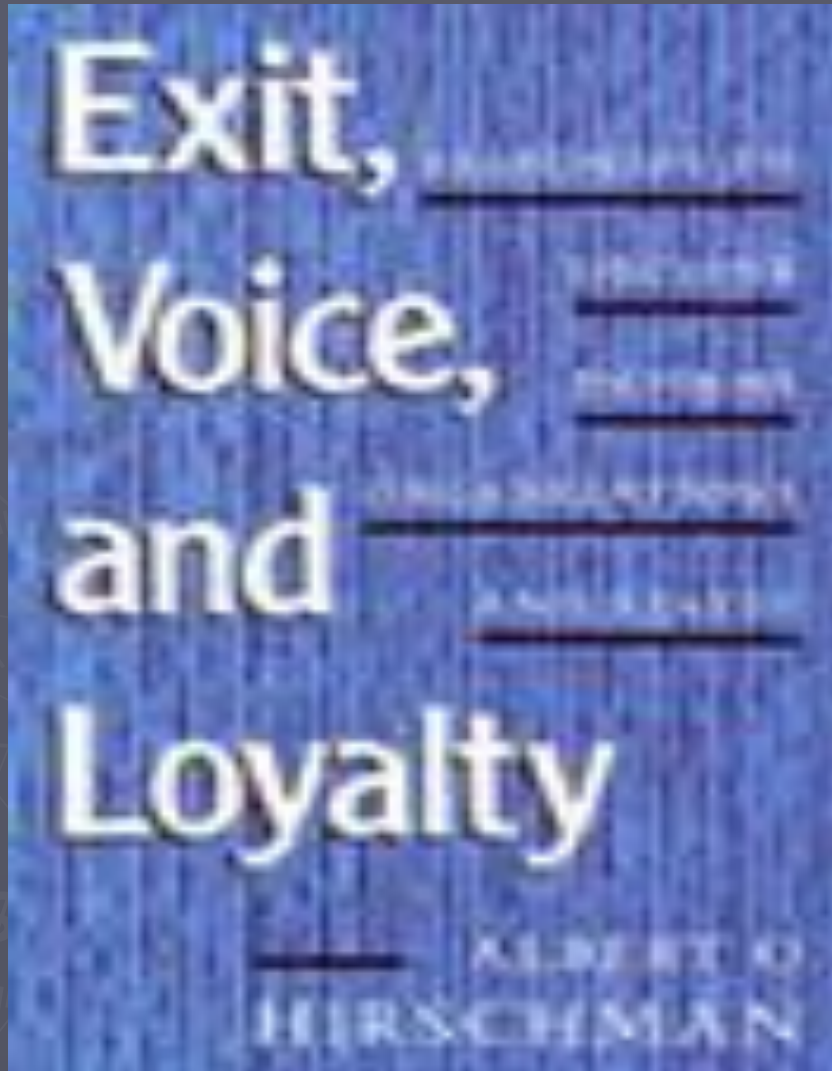
# Университет Мак-Гилла



- ▶ старейший и известнейший университет Канады
- ▶ в университете учатся 30000 студентов, 80% из которых являются канадцами
- ▶ в Мак-Гилле всего 21 факультет с более чем 300 специальностями
- ▶ в рейтинге 2007 года по версии газеты Таймс занял 12 место в мире

# Хиршман, Альберт Отто

## «Выход, голос и верность»



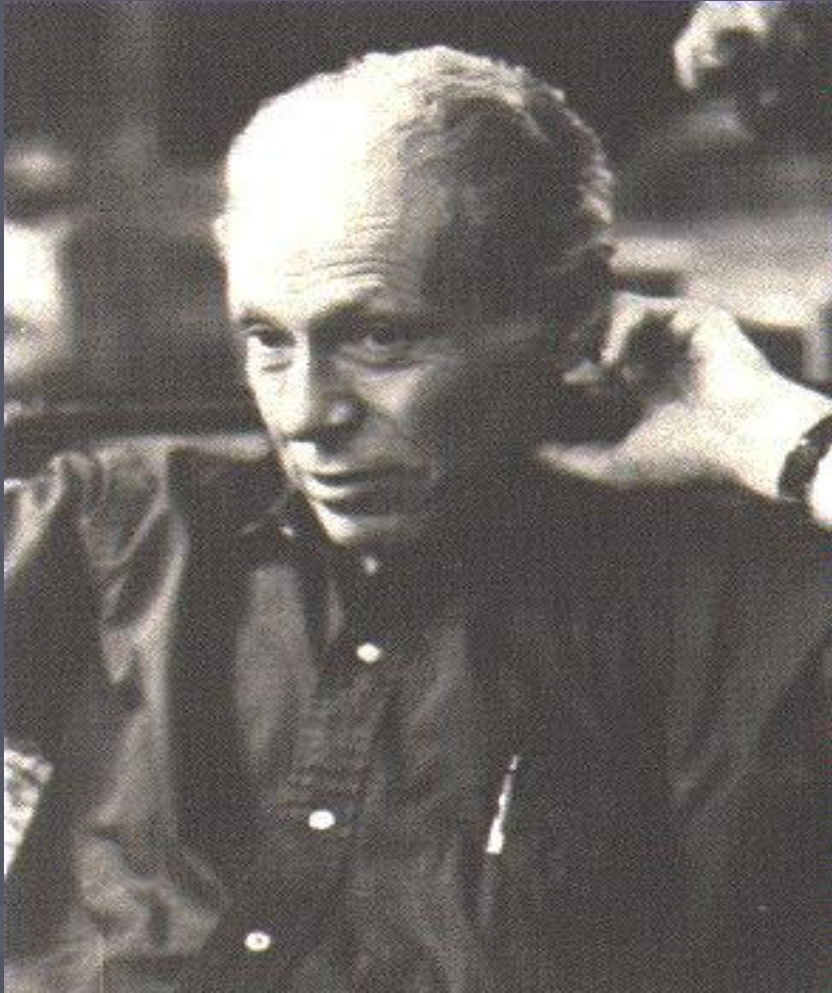
- ▶ вторая значительная работа Хиршмана, вышедшая через двенадцать лет после «Стратегий экономического развития».
- ▶ попытка экономиста ответить на вопрос – почему та мудрость, которая содержится в первой книге, не сделала бедные народы более богатыми, а их безответственные правительства – более ответственными
- ▶ ответил на этот вопрос, не пользуясь методами современного экономического анализа.

# "Выход, голос и верность" - книга американского экономиста А. О. Хиршмана



- ▶ классическая попытка осмыслить поведение человека, столкнувшегося с ухудшением качества потребляемых им услуг, идет ли речь о товарах, которые он покупает, деятельности компании, в которой он работает, или политике государства, в котором он живет

# Альберт Хиршман



- ▶ (нем. *Albert Otto Hirschmann*; 7 апреля; 7 апреля 1915; 7 апреля 1915, Берлин)
- ▶ американский экономист немецкого происхождения
- ▶ в 1941 г. эмигрировал в США
- ▶ Преподавал в Йеле Преподавал в Йеле, Колумбийском университете Преподавал в Йеле, Колумбийском университете, Гарварде Преподавал в Йеле, Колумбийском университете, Гарварде и Принстоне
- ▶ входит в список «ста великих экономистов после Кейнса»

# Гарвардский университет



- ▶ один из самых известных университетов один из самых известных университетов США и всего мира
- ▶ находится в городе Кембридж находится в городе Кембридж, штат Массачусетс
- ▶ Гарвард — старейший из университетов США, был основан 8 сентября Гарвард — старейший из университетов США, был основан 8 сентября 1636 года
- ▶ Назван в честь английского миссионера Джона Гарварда.
- ▶ В Гарварде работает около 2300 преподавателей и учится около 6650 студентов и 13

# Йельский университет



один из  
известнейших  
университетов один  
из известнейших  
университетов  
США один из  
известнейших  
университетов США,  
находится в г. Нью-  
Хейвен один из  
известнейших  
университетов США,  
находится в г. Нью-  
Хейвен штат

# Принстонский университет

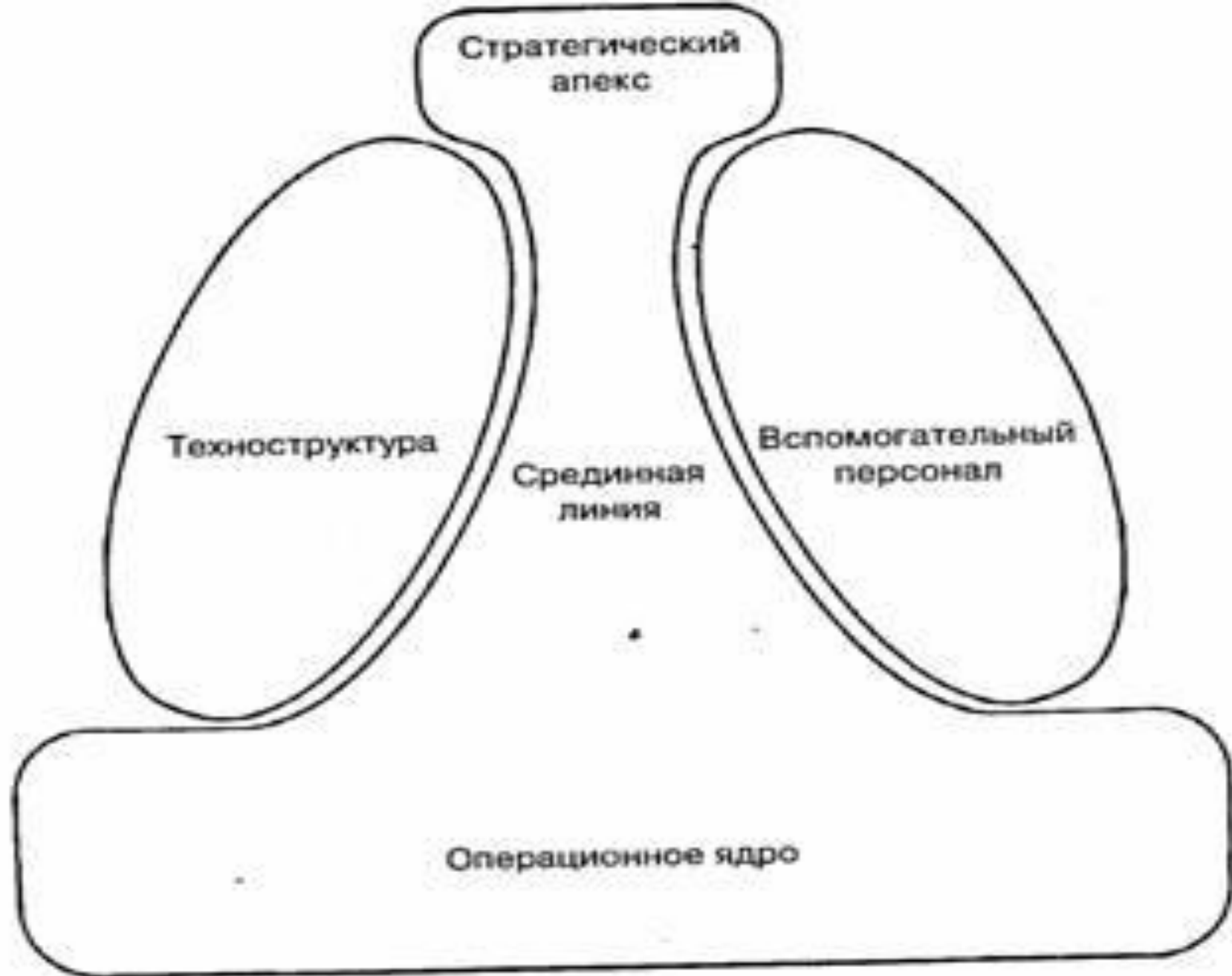


- ▶ частный университет, один из старейших и известнейших университетов в США
- ▶ Входит в Лигу плюща Входит в Лигу плюща и является одним из самых престижных вузов страны
- ▶ находится в городе Принстон находится в городе Принстон, штат Нью-Джерси.



# Модели поведения (по мнению Хиршмана)

- ▶ «Выход»
- ▶ «Лояльность»
- ▶ «Мнение»



**Рис. 1.2.** Основные части организации

# Внутренняя Коалиция

1. стратегический апекс;
2. операционное ядро;
3. средняя линия;
4. штабные специалисты;
5. вспомогательный персонал;
6. идеология организации.

# Генри Минцберг Структура в кулаке



- ▶ В книге показано, как традиционное стратегическое планирование очень часто превращается в инструмент политического влияния, препятствует изменениям и инновациям, разрушает творческое начало в организации и, в конечном итоге, становится препятствием для создания ярких организационных стратегий.

# Внешняя коалиция

1. владельцы;
2. партнеры – соучастники;
3. профессиональные и социальные;  
ассоциации, общества;
4. общественность;
5. совет директоров.

# Методы влияния

- ▶ Открытые методы
- ▶ Скрытые методы

# Каналы влияния

- ▶ **непосредственное воздействие** на тех, кто принимает решения;
- ▶ воздействие на других субъектов влияния, имеющих каналы воздействия на принимающих решения (т.е. **опосредованное воздействие на них**);
- ▶ воздействие на **общественное мнение** через каналы формальной и неформальной коммуникации с тем, чтобы оно оказало давление на принимающих решения (**тоже опосредованное**).

# Баланс власти

- ▶ **Компонент 1.** Соглашение относительно общих вопросов распределения властных функций.
- ▶ **Компонент 2.** Распределение власти между отдельными подразделениями и подсистемами организации на основе их контроля за технологическими процессами и ресурсами.
- ▶ **Компонент 3.** Неформальное распределение властных ресурсов.

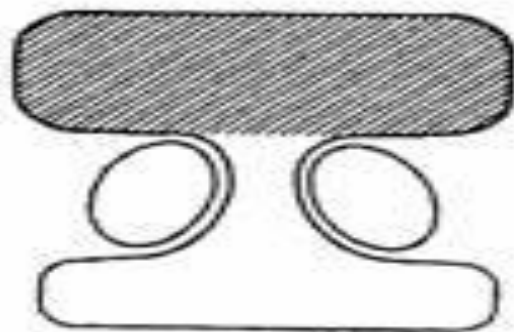


# Обоснования децентрализации

- ▶ **избежание «информационной перегрузки»**
- ▶ **достижение оперативности реагирования**
- ▶ **обеспечивает мотивацию сотрудников**

- ▶ **Вертикальная децентрализация** - делегирование формальных полномочий вниз по управленческой иерархии.
- ▶ **Горизонтальной децентрализацией** называют влияние на процесс принятия решений не-руководителей.

- ▶ При **селективной децентрализации** права на принятие решений разных типов распределяются по разным частям организации.
- ▶ **Параллельная децентрализация** означает распределение прав на принятие решений разных типов в одной точке организации.



Тип А:  
вертикальная и  
горизонтальная  
децентрализация



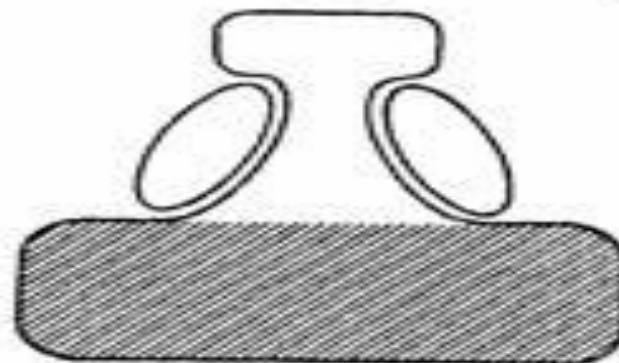
Тип Б:  
ограниченная  
вертикальная  
децентрализация  
(селективная)



Тип В:  
ограниченная  
вертикальная  
децентрализация  
(параллельная)



Тип Г:  
селективная  
вертикальная и  
горизонтальная  
децентрализация



Тип Д:  
вертикальная и  
горизонтальная  
децентрализация

**Рис. 5.4. Пять типов децентрализации**

Примечание: увеличенный размер заштрихованных участков указывает на особую власть соответствующих частей организации над принятием решений, а не на число их членов.

# Шесть форм децентрализации

- ▶ А) горизонтальную и вертикальную централизацию
- ▶ Б) ограниченную горизонтальную (селективную) децентрализацию
- ▶ В) ограниченную вертикальную (параллельную) децентрализацию

➤ **Г) селективную вертикальную и горизонтальную децентрализацию**

➤ **Д) вертикальную и горизонтальную децентрализацию**

➤ **Е) чистую децентрализацию**