2059

Практикум по теории управления

ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ!

Практикум по теории управления

Учебное пособие.–17 л.

Рассматривается применение положений теории управления в практике. Систематизируется материал по отечественному и зарубежному опыту менеджмента. Содержатся теоретические выводы по курсу «Основы теории управления», вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, ситуации из отечественной практики для уяснения взаимосвязи явлений в реальной управленческой деятельности, глоссарий.

Для студентов, обучающихся по специальности 061000 «Государственное и муниципальное управление» и другим экономическим специальностям вузов, а также для слушателей курсов переподготовки, руководителей разных уровней.

Книгу можно заказать по почте или приобрести
в издательстве «Финансы и статистика» по адресу:
101000, Москва, ул. Покровка,7
(ст. м. «Китай-город», выход на ул. Маросейка)
Тел.: (095) 925-47-08, 923-80-42, 925-35-02
Факс (095) 925-09-57
E-mail:mail@finstat.ru http://www.finstat.ru

ISBN 5-279-02591-7

Основы теории управления

Основы теории управления

Основы теории управления

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

12058

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

МОСКВА
«ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА»
2003

УДК 65.01 (075.8)
ББК 65.8я73
О-75

АВТОРЫ:

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

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

кафедра менеджмента Уральского государственного технического университета,

д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой
И. В. Котляревская;

д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой менеджмента Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского
Ф. Е. Удалов;

д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой менеджмента Ставропольского государственного университета
В. Н. Попов

Основы теории управления: Учеб. пособие /Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 560 с.: ил.
ISBN 5-279-02591-7

Рассматриваются сущность управления организацией и его методологические основы, структурирование организаций, функции управления, способы принятия решений, коммуникационные процессы в управлении, групповая динамика и стиль руководства, власть и влияние руководителя, эффективность управления. Содержится систематизация богатейшего материала, имеющегося в отечественной и зарубежной науке. К учебному пособию подготовлен практикум.

Для студентов, обучающихся по специальности 061000 «Государственное и муниципальное управление» и другим экономическим специальностям вузов, а также для слушателей курсов переподготовки, руководителей разных уровней.

О $\frac{0605010200 - 141}{010(01) - 2003}$ 131 – 2003

УДК 65.01 (075.8)
ББК 65.8я73

ISBN 5-279-02591-7

© Коллектив авторов, 2003

Введение

Наше видение данного учебного пособия по основам теории управления определяется в первую очередь тем, что мы считаем термины «управление организацией в условиях рынка» и «менеджмент» синонимами. Следовательно, обязательным элементом книги должно быть рассмотрение организации как специфического объекта управления, состоящего из людей, каждый из которых – личность с ее неповторимыми характеристиками.

Управленческая наука состоит из частей, имеющих общий и специфический характер. Специфический характер отдельным разделам управленческой науки придают конкретные, специфические виды деятельности, являющиеся объектом управления. Эти разделы составляют в настоящее время самостоятельные научные направления, и их включение в данное учебное пособие по основам теории управления не было бы вполне оправданным. К таким разделам мы относим: управление персоналом, информационный менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент, инновационный менеджмент, инвестиционный менеджмент, управление качеством, управление снабжением, управление сбытом, маркетинг и другие виды менеджмента, имеющие специфический объект управления.

Таким образом, в состав общетеоретических вопросов управленческой науки целесообразно включить те, которые не зависят от конкретного объекта управления, а определяются внутренним содержанием управленческой деятельности. К таким вопросам относятся:

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

Кроме этого любая наука, имеющая будущее, должна базироваться на своем прошлом, что определяет необходимость рассмотрения исторических аспектов ее развития. Данное учебное пособие содержит систематизацию богатейшего материала, имеющегося в отечественной и зарубежной науке менеджмента, под указанным углом зрения. Каждый раздел включает:

- анализ понятийного аппарата;
- соответствующие группировки и классификации явлений и понятий;
- основные принципы, теории, законы и закономерности;
- выводы, контрольные вопросы.

В конце книги приводятся список литературы и глоссарий.

Учебное пособие состоит из девяти разделов, каждый из которых раскрывает одну из сторон науки управления.

В разделе первом «Сущность и методологические основы управления организацией» излагаются основные положения теории управления организацией. Он включает обобщение концепций отечественных и зарубежных ученых по таким вопросам, как сущность управленческой деятельности и менеджмента, значение теории и практики управления, методологические основы науки управления. Раскрываются такие вопросы Государственного образовательного стандарта по дисциплине «Теория управления», как сущность и содержание теории управления; новая управленческая парадигма; цели и функции теории управления; функциональное разделение управленческого труда; общенаучные методы теории управления; управление как процесс; ситуационный подход в процессе управления; системный подход; исследование систем управления и их проектирование.

Содержание раздела основано на изучении классических и современных работ по управлению организацией и методологии менеджмента таких авторов, как М. Альберт, И. Ансофф, В. С. Афанасьев, М. В. Баглай, Д. Бодди, Д. В. Валовой, Д. Д. Вачугов, М. Вебер, О. С. Виханский, О'Доннел, П. Друкер, П. В. Забелин, А. К. Казанцев, Н. Л. Карданская, В. И. Кнорринг, Э. М. Коротков, Г. Кунц, Д. Е. Марш, М. Мескон, А. Морита, Э. Мэйо, А. И. Наумов, П. В. Нестеров, Р. Пейтон, А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, А. Н. Силин, Н. А. Соломатин, Ф. Тейлор, Р. Уотермен, Э. А. Уткин, А. Файоль, Р. А.Фатхутдинов, В. Г. Федцов, М. П. Фоллет, Г. Форд, Ф. Хедоури, К. Хейлс, Г. Эмерсон, и др.

В разделе отмечается, что соотношение между близкими в деятельности человека понятиями «управление» и «менеджмент» можно определить так: управление есть всеобщая человеческая

деятельность, а менеджмент – это его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению успешной деятельности организаций.

Анализ работ отечественных и зарубежных ученых позволил продолжить развитие новой системы взглядов на менеджмент в радикально меняющейся экономической среде, которая сформировалась в 70-е – 80-е годы XX в. Новая управленческая парадигма определяет базовыми принципами менеджмента ситуационность, системность, социальную направленность, гибкость и адаптивность. Анализ предлагаемых различными авторами принципов управления позволил выделить характерные их группы. В книге приведены три основные группы принципов. Выбор руководителем конкретного принципа в составе группы определится не только объективными процессами, протекающими в экономике и обществе, но и степенью зрелости коллектива, уровнем организованности управленческих и производственных процессов, возможным уровнем децентрализации и некоторыми другими факторами.

К первой группе технологических принципов (технологии управленческой деятельности) относятся:

- принципы целенаправленности (разделение ответственности и разделение коллективной ответственности, вознаграждение за достижение цели, четкость целей и задач);
- принципы согласования деятельности (рациональные дисциплинарные требования; единоначалие и коллегиальность; системность и плановость; согласование интересов или приоритет определенных интересов, например, интересов потребителя; иерархия власти и ответственности; соблюдение кодексов поведения; рациональные коммуникации);
- принципы обеспечения эффективности деятельности (умелое разделение труда и специализация, экономичность, оптимальное сочетание централизации и децентрализации, профессионализм и его постоянное повышение).

Ко второй группе поведенческих принципов (влияние на поведение работников) относятся:

- принципы активизации деятельности (состязательность, мотивация, ответственность, создание благоприятной атмосферы);
- принципы обеспечения удовлетворенности трудом (справедливость, лояльность к работникам, честное отношение и доверие к людям).

К третьей группе общеуправленческих принципов (отношение к организации в целом) относятся:

- социальная направленность управления;
- корпоративный дух;
- этичность бизнеса;
- постоянное совершенствование управления (управленческое новаторство);
- научность;
- своевременное реагирование на изменение внешней среды (ситуационность).

Эта группировка предлагается в качестве основы для обсуждения, дискуссии и возможного дальнейшего развития и использования как в теории, так и на практике.

Включение в состав учебного пособия раздела второго «История развития управленческой мысли» определено тем, что любая наука базируется на использовании исторического метода, позволяющего хорошо изучить ее предмет. Знание уроков истории позволяет избежать противоречий и ошибок, встречающихся на ранних этапах развития науки.

Наука управления в этом отношении мало отличается от других наук. Как и любая наука, она интересуется прошлым, настоящим и будущим. Анализ прошлого позволяет лучше понять настоящее, чтобы спрогнозировать будущее развитие. Знание истории необходимо по следующим основным причинам:

- это всегда интересно;
- позволяет восполнить объем своих знаний;
- дает возможность проанализировать основные вехи эволюционного развития науки и систематизировать их;
- позволяет извлечь соответствующие уроки из прошлого с тем, чтобы не повторять ошибок в будущем.

Знание и осмысление прошлого способствуют лучшему пониманию современного состояния науки, а также появлению и формированию новых идей. Развитие науки управления свидетельствует, что нежизненные концепции гибли, а оставались только самые ценные, проверенные практикой и временем.

В данном разделе раскрываются такие вопросы, как эволюция управленческой мысли; теоретические основы менеджмента и его современное состояние; проблемы менеджмента в условиях перехода к рыночным отношениям; управление нововведениями и развитием теории управления.

В начале раздела рассматривается возникновение управленческой мысли, в том числе периоды развития и первые документальные источники. Так как в развитие менеджмента значительный вклад внесли такие науки, как экономическая теория, философия, история экономической мысли, то определенное место в разделе отведено освещению следующих вопросов: развитию управленческой науки как составной части философии и развитие науки управления в составе экономической теории.

Далее приводится характеристика основных школ: школы научного управления, классической (административной) школы; школы психологии и человеческих отношений; школы науки управления (количественной школы). Значительное внимание уделяется развитию науки управления в России и современной системе взглядов на менеджмент. Последняя тема посвящена разнообразию современных моделей менеджмента (американской, японской и европейской).

Между историей развития менеджмента и процессом развития системы управления нельзя ставить знак равенства. Как правило, развитие управленческой мысли опережает процесс совершенствования систем управления на практике. Вместе с тем между ними существует как прямая, так и обратная связь. С одной стороны, развитие управленческой мысли способствует совершенствованию системы управления, а с другой – практика управления, ее недостатки и погрешности дают дополнительный импульс для появления новых идей и концепций.

Изучение истории менеджмента является необходимым условием формирования современного менеджера-профессионала. Для этого необходимо пересмотреть отношение к истории развития менеджмента за рубежом. В условиях административно-командной системы управления в СССР превалировал взгляд на менеджмент как на буржуазную науку. Проблемы управления в нашей стране рассматривались изолированно, без какой-либо увязки с зарубежной теорией и практикой управления; в литературе в основном давался их критический анализ и показывались преимущества социалистической системы управления по сравнению с капиталистической. В условиях формирования рыночных отношений в России необходимо иметь в виду, что отечественная наука управления является неотъемлемой составной частью мировой управленческой мысли. Отечественные ученые: А. А. Богданов, А. К. Гастев, О. А. Ерманский, П. М. Керженцев, А. Л. Ордин-Нащокин, А. П. Волынский, В. Н. Татищев, М. В. Ломо-

носов, М. М. Сперанский, Н. А. Амосов, Д. А. Гвишиани, О. А. Дейнеко, О. В. Козлова, И. Н. Кузнецов, Г. Х. Попов и др. внесли заметный вклад в становление менеджмента как науки.

Таким образом, в данном разделе сделана попытка обобщения и систематизации знаний по истории развития менеджмента и управленческой мысли. Это является немаловажным в условиях все возрастающего интереса к менеджменту.

Исследованию организаций как основе мира менеджеров посвящен раздел третий «Организация как объект управления».

Современное общество и экономика – это множество разных организаций, которые взаимодействуют между собой, решая различные задачи, достигая свои и общественные цели, объединяясь между собой, если их деятельность требует специфической координации, или решая свои задачи самостоятельно, руководствуясь правилами, установленными государством и обществом. Управление организацией представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять формально, пользуясь заученными рекомендациями. Руководитель должен знать сущность организации, общие управленческие истины и значимость переменных факторов, которые отличают одну ситуацию от другой. В данном разделе рассматриваются основные определения организаций, приводятся их характеристики, описываются современные формы и модели организаций, определены составляющие внутренней среды, обобщены подходы к выделению параметров внутренней среды организаций, даны понятие внешней среды и классификация ее факторов, приведены характеристики состояния внешней среды и оценка ее нестабильности.

Основу предложенного содержания раздела составили работы отечественных ученых Э. М. Короткова, А. А. Беляева, З. П. Румянцевой, Н. А. Кисляковой, Б. З. Мильнера, на которых базируется организационная теория.

Формирование основ теории управления организацией связано с именами таких известных зарубежных ученых, как Г. Минцберг, Э. Мэйо, Д. Макгрегор, Ч. Барнард и Ф. Селзник, Д. Бодди и Р. Пэйтон, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури и др.

В разделе четвертом «Структура организации» рассмотрена структура управления предприятием как одна из основных частей организационной системы. Раскрываются такие вопросы, как организационные формы и структуры управления.

Исследуется понятие «организационная структура управления» с точки зрения ее основных характеристик, понятийных элементов. Определено соответствие структуры реализуемым организацией целям, ценностям, стратегии, функциям, процессу управления. Выделены основные элементы, характеризующие структуру, – звенья, уровни управления, горизонтальные, вертикальные, линейные и функциональные связи. Определены процессы, изменяющие структуру управления, модифицирующие ее, – специализация, разделение труда и его кооперация (для управленческого персонала – департаментизация); централизация, децентрализация и процесс, посредством которого она осуществляется, – делегирование полномочий; координация деятельности и соблюдение нормы управляемости.

Рассмотрена производственная структура как совокупность производственных подразделений организации, преобразующих ресурсы на входе в систему в результаты на выходе, лежащая в основе построения структуры управления. Единство структуры аппарата управления и производственной структуры образует организационную структуру.

Представлены основные классификации структуры управления и предложена авторская. Более подробно рассмотрены классификация структуры по преобладанию связей и конфигурационный подход, охарактеризованы основные виды структур исходя из предложенных классификаций, их достоинства и недостатки, а также области применения.

Определены основные принципы, которым должна соответствовать проектируемая структура. Из них выделяются как общие: соответствие внешнему окружению, стратегии, технологии, так и конкретные: минимизация ступеней управления, единство распорядительства, четкое функциональное разграничение и т. д.

Выделены этапы разработки и совершенствования структур управления, а также используемые для этого методы. Наиболее подробно рассмотрена методика, предложенная М. Л. Разу и Ю. В. Якутиным, связывающая воедино процессы, протекающие в организации, и выполняющие их подразделения. Определены основные элементы проектирования и совершенствования структуры управления, которые одновременно являются основными характеристиками структуры управления, и их воздействие на изменение структуры.

Рассмотрены характеристики организаций будущего, факторы, определяющие их появление, место структур управления этими организациями в классификации, а также их виды.

В разделе пятом «Функции управления» нашли отражение точки зрения отечественных и зарубежных исследователей в области менеджмента, таких, как Н. И. Кабушкин, А. К. Казанцев, В. И. Кнорринг, Е. Е. Вершигора, О. С. Виханский, А. И. Наумов, Дж. Кэхилл, З. П. Румянцева, А. А. Радугин, Б. А. Райзберг, Р. А. Фатхутдинов, А. Г. Поршнев и др.

Раскрываются такие вопросы, как цели и функции теории управления; функциональное разделение управленческого труда; методы реализации функций менеджмента. Дано определение понятия «функция управления», показана значимость выделения функций для теории и практики управления, рассмотрено деление функций на общие и конкретные. Дан анализ основных подходов к выделению общих функций управления, определены их особенности. Авторы придерживаются точки зрения М. Мескона в выделении совокупности общих функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля.

Раздел шестой «Управленческие решения» выполнен на основе обобщения работ отечественных ученых – В. В. Глущенко, И. И. Глущенко, Н. Л. Карданской, О. И. Ларичева, Б. Г. Литвака, В. Б. Ременникова, Э. А. Смирнова, Р. А. Фатхутдинова, С. Н. Чудновской, В. С. Юкаевой и др.

Раскрываются такие вопросы, как методы решения управленческих проблем, методология и организация процесса разработки управленческого решения; целевая ориентация управленческих решений; анализ альтернатив действий; решения в процессе управления; модели и методы принятия решений.

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение рассматривается как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Принятие решений в организации трактуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- обязательная часть ежедневной работы менеджера;
- важная составляющая всех функций управления.

В разделе представлены понятие и классификация управленческих решений, показаны их значение и требования к ним, приведены основные этапы и принципы разработки управленческого решения, охарактеризованы условия и факторы их качества, организация и контроль за исполнением управленческого решения, обобщены методы анализа альтернатив и прогнозирования управленческих решений.

В разделе седьмом «Управление как процесс коммуникаций» рассматриваются современные основы управления коммуникациями в организации. Раскрываются такие вопросы, как коммуникация в процессе управления; управление как процесс.

Коммуникации представляют собой один из наиболее дискуссионных процессов в области управления, по отношению к которому четкости и ясности в понимании пока не достигнуто. На практике эффективные коммуникации являются необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей. Вместе с тем именно коммуникации представляют сейчас одну из наиболее сложных проблем в менеджменте и являются еще недостаточно отработанными.

Для эффективной организации труда, для управления совместной координированной деятельностью большое значение имеет все, что связано с приемом, переработкой и передачей информации. Здесь необходимы синхронизированность, правильное и точное понимание передаваемого, чтобы последующие действия были также целенаправленны и эффективны. Многое поэтому зависит от организации, построения коммуникативной структуры, коммуникативной связи в социальной группе, организации, учреждении, фирме. Коммуникации в широком смысле слова рассматриваются как процессы социального взаимодействия, взятые в их знаковом контексте. Цель коммуникации заключается в достижении от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. Организации без коммуникаций не существуют. При отсутствии коммуникаций работники не имеют информации о том, что делают коллеги, менеджмент не получает первичных данных, а руководители и лидеры не в состоянии отдавать указания. Следовательно, оказываются невозможными координация различных видов деятельности и сотрудничество работников.

В ранних дискуссиях по различным аспектам менеджмента коммуникациям внимание почти не уделялось. Несмотря на включение коммуникаций в распорядительную функцию менеджмента, концепция коммуникаций не была разработана и практически не было попыток интегрировать их в целостную теорию менеджмента. Определенный вклад в формирование и раз-

витие теоретических основ коммуникаций в менеджменте был внесен Ф. Тейлором, Ч. Бернардом, А. Файолем и другими видными учеными.

Сегодня отношение науки к коммуникациям существенно меняется. За последние годы появилось множество работ, посвященных межличностным и организационным коммуникациям. Д. Кац, Р. Кан, С. Блек, Д. Дайан, С. Катлип, Б. Сигнитзер, К. Юнг, У. Юри и другие ученые глубоко исследовали коммуникационные процессы и связанные с этим проблемы. Основной вывод заключается в том, что коммуникации как вид деятельности являются наиболее важной составляющей эффективного управления.

Нет никаких сомнений в том, что коммуникации играют главную роль для управленческой и организационной эффективности. Существуют оценки специалистов, в соответствии с которыми коммуникации являются основной причиной большинства возникающих в мире проблем. Если люди не обмениваются информацией, они не смогут работать вместе и достигать общих целей. Значит, эффективные коммуникации являются условием успешной работы любой организации. Соответственно эффективность управления пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

Раздел восьмой «Групповая динамика, лидерство и руководство» посвящен рассмотрению мягких переменных управления, которым прежде уделялось недостаточно внимания. Это такие вопросы, как: группа, ее виды и основные характеристики, формальные и неформальные группы в организациях, взаимовлияние личности и группы, межличностные отношения в группах, межгрупповое взаимодействие, понятия лидерства и руководства, теории лидерства, понятие, классификация и подходы к изучению и улучшению стиля руководства и управления, понятия и формы власти и влияния. Раскрываются следующие дидактические единицы Государственного образовательного стандарта по дисциплине «Теория управления»: методы управленческого воздействия; активизация человеческого ресурса; культура и стиль.

Анализ вопросов групповой динамики и руководства показал, что современные работники все меньше соглашаются с традиционной системой управления в силу своего уровня образования и каждый индивид имеет определенное мировоззрение, интересы, уникальный образ мыслей, что находит выражение в поведении сотрудников. Как менеджерам удается решать подобные проблемы? С помощью каких средств менеджеры могут воздействовать на других людей? Почему сотрудники организации выполняют указания руководителя? Помочь ответить на эти и подобные вопросы – цель раздела восьмого, включающего описание сущностной природы и значения процесса групповой динамики, лидерства, руководства, власти и влияния в организации для практики менеджмента.

Здесь же рассматриваются вопросы образования, структуры, движущих сил и свойств формальных и неформальных групп, а также проблемы формирования команд и факторы повышения эффективности деятельности групп в организации. Теоретические положения основываются на исследованиях зарубежных ученых К. Левина, Э. Мэйо, С. Шехтера, И. Яниса и других, а также отечественных авторов Г. М. Андреевой, Р. С. Немова, Р. Л. Кричевского, В. С. Агеева, Э. А. Уткина и др. Новизна представленного материала связана с авторской разработкой вопросов: а) классификации причин вступления людей в малые группы и основные признаки, характеризующие малую группу; б) специфика деятельности формальных групп с точки зрения процесса принятия ими управленческого решения.

Выявляются истоки и обобщаются классические исследования по формированию стиля управления; показывается сущность современных теорий руководства организацией. Материал изложен на основе теоретических и практических исследований отечественных ученых, в числе которых Ю. А. Анкудинов, О. С. Виханский, А. И. Наумов, А. П. Журавлев, А. М. Омаров и другие, а также зарубежных исследователей, среди которых наиболее известные работы Р. Лайкерта, Д. МакГрегора, К. Левина, Р. Блейка, Д. Мотон, Ф. Фидлера, Т. Митчела, Р. Хауса и др. При этом используются и авторские разработки, связанные с анализом содержания категорий «стиль управления», выявлением наиболее существенных компонентов стиля руководителя, с определением особенностей партисипативного стиля управления, а также необходимых и достаточных условий его использования в российских организациях.

Рассмотрены также проблемы власти, ее соотношения с полномочиями и влиянием; виды власти в организации; позитивные и негативные элементы поведения харизматичной личности. Материал сформирован на основе исследований М. Вебера, Дж. Френча, Б. Рэйвина, Ф. Лутанса, К. Хэйлса, Р. Хауса и др.

Раздел девятый «Эффективность управления» завершает данное учебное пособие. В нем раскрываются такие вопросы, как

понятия, сущность и содержание эффективности менеджмента; затраты на управление.

Оценка эффективности управления имеет первоочередное значение для многих аспектов менеджмента, поскольку с ее помощью определяются правильность, обоснованность, действенность работы руководителя. Важность этой проблемы привлекает большое внимание к ней ученых-экономистов, которые по-разному определяют сущность и показатели эффективности, порядок и подходы к их определению. Обобщение работ М. И. Баканова, Н. М. Белявской, А. Н. Богатко, А. П. Градова, И. В. Липсица, Ю. А. Львова, М. Л. Разу, Р. А. Фатхутдинова, Б. Б. Хрусталева, А. Д. Шеремета, Ю. В. Якутина и других специалистов приведено в данном разделе.

Эффективность управления определена как относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления). Причем эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики. Установлено, что количественная оценка эффективности управления затруднена из-за специфических особенностей управленческого труда. Основными понятиями эффективности управления являются эффективность:

- труда работников аппарата управления;
- процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения);
- системы управления (с учетом иерархии управления);
- механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового и др.).

Раздел первый

Сущность и методологические основы управления организацией

Глава 1
СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Соотношение понятий «менеджмент» и «управление»

Понятие «менеджмент» достаточно быстро и прочно вошло в современный отечественный экономический лексикон, став по своей сути аналогом понятия «управление». Термин «менеджмент» широко используется применительно к разнообразным социально-экономическим процессам, осуществляемым на предприятиях в рыночных условиях. Как и в мировой практике, наряду с общим менеджментом в России получают широкое распространение специальные формы менеджмента, ориентированные на отдельные функциональные области деятельности организаций и предприятий: инновационный менеджмент, финансовый менеджмент, менеджмент персонала и т.п.

Так что же такое менеджмент?

Во-первых, это современная наука и практическая деятельность.

Во-вторых, это специальные знания и искусство управления.

Термин «менеджмент» многие полностью отождествляют с понятием «управление», считая введение слова «менеджмент» лишь данью моде.

Однако необходимо обратить внимание на то, что глагол «управлять» и существительное «управление» применяются для всех без исключения сфер и видов деятельности, где обеспечиваются целенаправленность, согласованность и координация движения составных частей системы. В Советском энциклопедическом словаре (изданном в начале 80-х годов) управление определяется как элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей. Однако методы, приемы управления машиной, биологической системой, политической партией или коммерческой организацией неодинаковы.

В английском языке имеются глаголы:
to manage – управлять в хозяйственной сфере;
to governe – управлять в политической сфере;
to control – управлять в сфере техники.

Появление термина «менеджмент» – необходимое уточнение в русском языке понятия «управление» применительно к хозяйственной сфере, бизнесу, управлению в условиях рынка. То есть менеджмент – это управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка.

Д. Бодди и Р. Пейтон приводят в своем известном учебнике «Основы менеджмента» мнение К. Хэйлс о том, что менеджмент является всеобщей человеческой деятельностью, так как каждый человек управляет собой для организации своей деловой, общественной или личной жизни и достижения успеха во всех этих областях [17].

Каждый индивид управляет собственной жизнью, и в этом смысле все мы являемся менеджерами. К. Хэйлс проводит четкое различие между менеджментом как всеобщей человеческой деятельностью и управлением как деятельностью представителей особой профессиональной группы специалистов. Менеджмент как общечеловеческая деятельность распространяется как на семейную и общественную, так и на деловую сферу.

Когда индивид начинает «управлять» своей работой, он принимает на себя ответственность за ее цель, исполнение и результат, что требует от него высшего напряжения всех человеческих способностей и использования прошлого опыта как в смысле перспективы (по отношению к тому, что произойдет), рефлексии (по отношению к тому, что происходит), так и ретроспективы (по отношению к тому, что произошло). Таким образом, менеджмент – это выражение человеческой силы, возможность активно формировать и управлять миром, а не просто реакция на его проявления.

К. Хэйлс отмечает, что «всеобщий человеческий процесс» включает пять отдельных, но взаимосвязанных элементов: решение о постановке цели и планирование деятельности по ее достижению, распределение времени и действий, необходимых для решения задачи, мотивация или побуждение к действиям, координация отдельных, но взаимосвязанных действий и осуществление контроля над тем, что сделано, чтобы убедиться, что результаты соответствуют намеченным планам. К. Хэйлс считает, что менеджмент — обязательный компонент большинства видов производственной деятельности человека [17, с. 20 — 21].

Учитывая неоднозначность перевода английских терминов на русский язык, возможно было бы интерпретировать это мнение таким образом: управление есть всеобщая человеческая деятельность, а менеджмент это его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению успешной деятельности организаций.

Применение приемов менеджмента и акцент на научное управление своей собственной жизнью и деятельностью привели к возникновению такой специфической части науки менеджмента, как самоменеджмент.

Конечно, каждый человек сам управляет собой, и менеджмент как особый вид деятельности не мог возникнуть из ничего.

Исторически человеческий труд (крестьянский, ремесленнический) имел индивидуальный либо семейный характер. Субъекты производства самостоятельно контролировали свое время и другие ресурсы, используемые при производстве товаров или предоставлении услуг. Они решали, что именно производить, как будет организован процесс производства, как или когда будет реализована продукция. Процесс производства товаров и услуг предполагал и обусловливал переплетение, неразрывность менеджмента и труда.

И именно так и до настоящего времени осуществляется множество видов человеческой деятельности. Творческие работники, профессионалы, занимающиеся частной практикой, или индивидуальные частные предприниматели совмещают оба вида деятельности – управление и труд. Да и каждый из нас, работая в домашнем хозяйстве или добровольно занимаясь различными видами деятельности, сам себе и менеджер, и работник [17, с. 21].

Таким образом, в фундаментальном смысле «управление» — это всеобщая человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда, даже если в отношении них данный термин не употребляется. По различным причинам и разными способами произошло обособление управления в функцию специалистов или особую профессию – менеджер. Именно отделение управленческой работы от производственной привело к возникновению самостоятельного вида деятельности – менеджмента, а затем и соответствующей специфической науки, обеспечивающей потребности профессионалов. Степень и форма данного разделения труда непостоянны: в современных организациях распространенной практикой является объединение разных видов труда – управленческого и неуправленческого, производственного. Однако, не делать различий между хозяйственным управлением и управлением собой (пусть даже и в бизнесе) некорректно.

Поэтому наше мнение таково, что перевод управления собой в научное русло, применение достижений науки менеджмента к совершенствованию собственной деятельности привели к выделению еще одной специфической области менеджмента – самоменеджмента, которая имеет свой инструментарий, объект и предмет исследования, свои достижения и значение.

В настоящее время понятия «менеджмент» и «управление организацией» чаще всего используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. Это находит отражение в определениях данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов, где раскрывается их содержание [126]. Такое совпадение не случайно, так как его основу составляют объективные процессы общественного развития, оказывающие влияние на трактовку понятий и подходы к раскрытию их содержания. Кроме этого более широкое понятие «управление» с позиции логики может быть использовано без уточнений вместо более узкого «менеджмент», так как это уточнение в принципе определяется предметом исследования.

С учетом этого в рамках данного учебного пособия мы используем термины «менеджмент» и «управление» как тождественные.

1.2. Сущность управления организацией

Что же такое «менеджмент» как разновидность управления?

Менеджмент (англ. *management*) – это управление, заведование и организация производства.

Менеджмент – совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли[121].

Вачугов Д. Д. Менеджмент в упрощенном понимании означает способность управляющего добиваться преследуемых целей, планируя, организуя, мотивируя и контролируя деятельность других людей [90, с. 6].

Мескон М. Менеджмент – это управление коммерческими, хозяйственными организациями. Этот термин применим к любым типам организации, но если речь идет о государственных органах любого уровня, более правильно использовать термин *public administration* – государственное управление [76].

Уткин Э. А. Менеджмент – «система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции в целях получения прибыли» [128].

Марш Д. Е. Менеджмент (управление) – процесс достижения поставленных целей посредством использования труда людей. В менеджмент входят такие составляющие, как организация, руководство, искусство общения с людьми, способность ставить цели и находить средства для их достижения [111].

Можно привести множество определений менеджмента, встречающихся в отечественной и зарубежной управленческой литературе. Содержание понятия «менеджмент» раскрывается широко и многосторонне: менеджмент как способ управления, руководства, направления или контроля; это искусство управления и руководства; это люди, контролирующие и направляющие

работу организаций, а также управленческий персонал. Менеджмент — это эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал, здания, материалы и труд для достижения заданных целей с максимальной эффективностью.

Любое определение менеджмента будет неполным, но в совокупности определения, которые даются разными авторами, раскрывают его сущность. Вместе с тем приводить все определения не имеет смысла, так как многие существенные черты менеджмента повторяются в разной интерпретации во многих определениях. Поэтому воспользуемся приемом, описанным в известной притче «о слепых, исследующих слона», а именно выделим шесть наиболее важных характеристик менеджмента. Это сопоставимо с имеющимися у любого объемного тела шестью гранями. Кроме этого все грани менеджмента целесообразно сгруппировать, учитывая, что он является одновременно и системой, и процессом.

В менеджменте как системе выделим такие три его грани:

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

В менеджменте как процессе выделим такие наиболее существенные грани:

- менеджмент – это **выполнение** определенной совокупности **специфических видов деятельности**, называемых управленческими функциями (планирования, организации, мотивации, контроля);
- менеджмент – это **процесс принятия и реализации управленческих решений**;
- менеджмент – это **процесс переработки и выработки информации и процесс коммуникаций**, связывающий воедино все составляющие системы управления.

При всех недостатках отдельных определений менеджмента нельзя обойти стороной наиболее емкие и яркие определения, которые сформулировали, раскрывая сущность этого явления, классики науки менеджмента.

Тейлор Ф. У. Управлять – значит знать точно, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом [125].

Файоль А. Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать [125, с. 12].

Друкер П. Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительно работающую группу [76].

Рассматривая менеджмент как разновидность управления, считаем необходимым отметить, что **главным в характеристике его сущности является то, что это один из видов человеческой деятельности.** Все прочие аспекты имеют место именно потому, что это самостоятельный, значимый, особенный и критически важный вид человеческой деятельности.

Именно как вид человеческой деятельности менеджмент является искусством, наукой, профессией людей, аппаратом и т. д. Подробно и интересно эти аспекты сущности менеджмента раскрыты в известном учебнике «Управление организацией» /Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н.А. Соломатина [126].

Управление как искусство. Понятие об управлении как искусстве, т. е. способности эффективно применять накопленный опыт на практике, сложилось еще в древности, когда границы мира искусства и мира науки не осознавались сколько-нибудь отчетливо. Искусство управления накапливалось в течение всей истории развития менеджмента, насчитывающей, как известно, несколько тысячелетий. Начало положило зарождение письменности в древнем Шумере, одним из важнейших результатов которого стало образование особого слоя "жрецов-бизнесменов", успешно осуществлявших религиозно-коммерческие и торговые операции. В последующие годы происходило накопление искусства в области как управления государственными делами, так и управления бизнесом.

Управление как наука имеет предмет изучения, специфические проблемы и подходы к их решению. Научную основу этой дисциплины составляет сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Уси-

лия этой науки направляются на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и эффективным. На всем протяжении более чем вековой истории наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Управление как функция. Многовековое развитие менеджмента предопределило выделение деятельности по управлению в отдельную функцию, которая по назначению и содержанию выполняемых работ принципиально отличается от производственной функции. Это произошло в XVII – XVIII вв. и связано с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации. Главным революционным преобразованием этого периода в области менеджмента были его отделение от собственности и зарождение профессионального менеджмента. Управление как функция реализуется через выполнение ряда управленческих действий, получивших название «функции управления».

Управление — это люди, управляющие организацией. Процесс управления обеспечивается профессионально подготовленными специалистами в области управления, формирующими организации и управляющими ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Умение ставить и реализовывать цели основатель школы научного менеджмента Ф. У. Тейлор определял как искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом. Этим искусством должна обладать определенная категория людей – менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала для достижения целей. Они обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям.

Управление – это аппарат. Управление нередко идентифицируется с органами или аппаратом управления. Менеджмент – специфический орган современных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Без него организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. Поэтому аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием ее менеджмента [126].

Итак, менеджмент – это управление организацией прежде всего в коммерческих, производственно-рыночных условиях, поэтому изучение курса включает рассмотрение вопросов о сущности и построении организации как открытой системы управления.

1.3. Профессия – менеджер

Субъекты менеджмента – менеджеры – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

В настоящее время понятия «менеджер», «бизнесмен», «предприниматель» широко употребляют как в практике, так и в научной и учебной литературе. Такое соседство понятий иногда вносит неясность и путаницу в определение функций этих лиц, поэтому необходимо выяснить «кто есть кто».

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

Собственного труда предпринимателя недостаточно, когда возрастают масштабы производства, расширяется спектр выпускаемой продукции, организуются филиалы, дочерние компании, предприятие выходит со своей продукцией за рубеж. Каждая функциональная область работы предприятия (снабжение, производство, сбыт и т.д.) становится самостоятельным направлением, т. е. происходит разделение функций на производственные и управленческие, что требует профессионального управляющего ими. Здесь и появляется на рынке труда рабочая сила соответствующей специальности – **профессиональный менеджер**.

В российских условиях понятия «менеджер» и «предприниматель» стали широко употребляться в конце 80-х – начале 90-х годов в связи с начавшейся перестройкой в стране. Переход от административно-командной системы управления к рыночной потребовал изменений как в социально-политической жизни об-

щества, так и во всей экономической сфере. Необходимо было пересмотреть сложившуюся ранее систему управления, в основе которой лежали принципы централизованного директивного планирования, жесткого распределения материальных, людских и финансовых резервов и ресурсов из центра. Нужно было менять всю систему подчинения и контроля, фундаментом которой являлись демократический централизм, народный контроль и т.д. Рыночные отношения предполагают иной подход к управлению: более демократических методов работы; новых взаимоотношений «руководитель – подчиненный»; следование жестким правилам рынка, конкуренции, частного бизнеса, а также стремление людей извлечь наибольшую выгоду от предпринятого дела.

К 1993 г. в народном хозяйстве России насчитывалось более 4% населения, занятого предпринимательской деятельностью. Сотни тысяч рабочих, служащих, крестьян, начальников цехов и участков, директоров заводов, партийных и комсомольских работников предприняли попытку организовать свой бизнес. Появились понятия «малый» и «средний» бизнес, возникли мелкие и крупные банки и соответственно банкиры, биржевики, управляющие крупными компаниями и руководители небольших заводов, магазинов и других коммерческих и некоммерческих организаций.

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

Большие возможности для развития предпринимательства открылись в результате приватизации (при всех ее издержках и злоупотреблениях), позволившей создать частные предприятия, акционерные общества, ассоциации и союзы в промышленности и других отраслях народного хозяйства. Новые экономические отношения способствовали появлению не только предпринимателей, но и профессиональных управляющих – менеджеров [90].

Конечно, предприниматель как собственник может и сам заниматься вопросами управления, не принимая участия в непосредственном производстве. В данном случае предприниматель (бизнесмен) и менеджер объединяются в одном лице. Это характерно в основном для малого бизнеса. Но многие средние по определенным критериям предприятия и все крупные, как правило, управляются наемными профессиональными управляющими – менеджерами.

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

Слово «менеджер» имеет несколько значений:

1) наемный профессиональный управляющий;

2) специалист по управлению производством;

3) предприниматель в профессиональном спорте.

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

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

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

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

По одной из точек зрения категория «менеджер» распространяется на: руководителей организации; руководителей структурных звеньев; организаторов определенных видов работ (администраторов).

Содержание самого понятия «управленческий персонал» трактуется довольно широко и неоднозначно. Международная организация труда (МОТ), например, рассматривает управленческий персонал как часть более широкой категории работников, в которую, кроме менеджеров, входят и другие специалисты-профессионалы. Основанием для этого считается тесная связь в работе менеджеров и специалистов. Они зависят друг от друга и, работая в постоянном контакте, обеспечивают запланированное развитие организации.

Что могут сделать менеджеры для успеха организации и как они это смогут сделать? Как показывает теория и практика менеджмента, менеджеры обязаны:

1) принимать решения, которые должны быть практически реализуемыми;

2) установить общие характеристики организации, чтобы понять работу руководителя в целом и взаимодействие компонентов этой работы;

3) учитывать различия между организациями, которые называются ситуационными переменными. Последние распадаются на две основные категории: внутренние и внешние переменные;

4) использовать интегрированный подход при принятии решений, так как все многочисленные ситуационные переменные и все функции управления взаимосвязаны и их нельзя рассматривать независимо друг от друга;

5) понимать, что не существует отработанных в любой ситуации «правильных» ответов. Нужен гибкий, творческий подход к переменам.

Эффективный руководитель, принимая во внимание ситуационные переменные, понимает, что не существует единственного «правильного» способа совершения чего-то. Оптимальный выбор – это выбор того, что наиболее соответствует ситуации, сложившейся на данное время [95].

Чтобы дать ответы на вопросы о содержании профессии менеджера, необходимо разобраться в сущности разделения труда и определения объема задач, стоящих перед менеджерами в организации.

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

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

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

Горизонтальное разделение труда называют также специализацией между областями менеджмента. В связи с этим интересным для понимания сущности менеджмента является выделение функциональных, генеральных, линейных и аппаратных менеджеров, показанное К. Хэйлс.

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

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

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

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

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

Более глубокое горизонтальное разделение труда менеджеров предполагает их специализацию по ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы предприятия. З. П. Румянцевой выделены пять подсистем: персонал, исследования и разработки, маркетинг, производство, финансы [126, с.34]. В определенной степени это разделение условно, но оно имеет обоснование, полученное обобщением имеющейся практики управления и выделения подсистем на современных предприятиях.

С точки зрения раскрытия механизма управления как кибернетической системы, имеющей: 1 – вход (ресурсы), 2 – выход (результаты), 3 – преобразование (производство), можно выделить такие подсистемы:

1 – управление персоналом, финансами, информацией, техникой и запасами;

2 – целеполагание и стратегическое управление, маркетинг;

3 – исследования и разработки, снабжение, производство.

Вертикальное разделение труда в отечественной и зарубежной теории и практике чаще всего приводит к выделению менеджеров высшего, среднего и низшего (низового) уровня или звена. Это деление относится в основном к одной категории менеджеров в отечественной классификации – руководителям. Руководителям низового звена подчинены непосредственно исполнители; руководители среднего звена являются своеобразными передаточными звеньями между руководителями высшего и низового уровня, выполняя частично функции и тех, и других; руководители высшего звена руководят организацией в целом, определяя пути ее развития.

Менеджеры низового уровня осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

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

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

В зарубежной литературе выделяют должности, связанные со следующей деятельностью:

- исполнением прямых рабочих операций;
- управлением персоналом, выполняющим прямые операции;
- управлением менеджерами;
- управлением бизнесом.

Исполнение прямых рабочих операций

Менеджеры, ответственные за выполнение прямых рабочих операций, заняты умственным и физическим трудом по органи-

зации производства и поставок товаров и услуг. Такой труд включает и низкооплачиваемую вспомогательную деятельность, и квалифицированную, или техническую работу, и высокооцениваемую профессиональную или творческую деятельность. Нередко функции менеджмента и непосредственного труда не разделяются; в этом случае ответственность по планированию или контролю за некоторыми видами деятельности возлагается на непосредственных исполнителей.

Управление персоналом, выполняющим прямые операции

Менеджеров, выполняющих данные функции, иногда называют управленцами первого уровня, или низшего звена; они несут ответственность за исполнение подчиненными ежедневных, принятых в организации операций и участвуют в решении возникающих проблем. К ним относятся мастера (бригадиры) на производстве (супервайзеры), менеджеры отелей, старшие медсестры в больницах или менеджеры банков. Обычно исполнение прямых рабочих операций занимает у них значительно меньшее время, чем у их подчиненных (за исключением небольших компаний).

Управление менеджерами

Менеджеры, исполняющие данные обязанности, обычно считаются руководителями среднего звена (весьма многочисленная группа). Их основная функция – направлять деятельность управленцев низшего звена в русло политики компании. Они проверяют достижение подчиненными поставленных целей, постоянно держат руку на пульсе событий и в зависимости от ситуации обеспечивают своим сотрудникам поддержку или оказывают на них давление. «Менеджеры менеджеров» ответственны за формирование и бесперебойную связь коммуникационных линий, обеспечивающих беспрепятственную циркуляцию информации в организации. Именно они доводят до управленцев низшего звена цели руководства, а до менеджмента высшего звена – информацию о реальном положении дел в компании. Кроме того, значительную часть рабочего времени руководителей среднего звена занимает взаимодействие с вышестоящими управленцами и коллегами, находящимися на том же уровне иерархии. Некоторые менеджеры очень тесно и часто общаются с управленцами из других организаций, от которых они некоторым образом зависят.

Управление бизнесом

Управлением бизнесом занимается относительно небольшая группа индивидов, которые несут ответственность за общее управление и деятельность организации. Высшие менеджеры опре-

деляют политику и ответственны за управление отношениями с представителями и институтами внешнего мира, такими, как акционеры, средства массовой информации, органы государственной власти. Они должны иметь полную информацию о состоянии дел в организации, направлять основные усилия на определение перспектив ее развития или взаимодействие с внешними агентами. Выполнение прямых операций такими менеджерами занимает минимум времени (впрочем, в небольших компаниях руководители непосредственно вовлечены в рабочий процесс) [17, с. 25 – 26].

Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием.

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

Требования к профессиональной компетенции менеджеров очень разнообразны.

Требования к профессиональной компетенции менеджеров

1. Понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента.
2. Знание должностных и функциональных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективности работы организации.
3. Умение использовать современную информационную технологию и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе.
4. Владение искусством управления человеческими ресурсами.

5. Владение искусством налаживания внешних связей.

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

Отечественные ученые предлагают всю совокупность, требований к компетенции менеджеров условно подразделить на две группы.

Первую группу составят знания и умения (искусство) выполнять профессиональную работу в такой специальной области, как управление. Они включают:

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

• информированность (информация – это знание) по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренция, динамика спроса на продукцию и услуги и т. д.;

• знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;

• способность управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу предприятия, владеть способами повышения эффективности управления;

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

Эти и многие другие знания и умения приобретаются в процессе изучения управленческой науки, ее законов, принципов, методов, средств работы с информацией. А так как сама наука, отвечая на растущие требования практики, выдвигает и разрабатывает все новые идеи и концепции управления, то обучение приобретает непрерывный характер. Менеджер, работающий профессионально, обязательно использует те достижения науки в области процессов, методов, форм управленческой деятельности, которые повышают эффективность хозяйствования.

Вторая группа требований в профессиональной компетенции менеджеров связана с их способностью работать с людьми и управлять самими собой. В процессе выполнения своих функций менеджеры взаимодействуют с широким кругом лиц — коллегами, подчиненными, руководителями, акционерами, потребителями, поставщиками и другими людьми и организациями, прямо или косвенно связанными с деятельностью данного предприятия. Чтобы работать с людьми, столь резко различающимися по своему статусу и интересам, менеджеры должны иметь специфические личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем они вступают в контакт. Это прежде всего:

• высокое чувство долга и преданность делу;

• честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;

• умение четко выражать свои мысли и убеждать;

• уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;

• способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность. От ошибок в работе не застрахованы даже самые опытные и квалифицированные менеджеры, но настоящие профессионалы вырабатывают умение сохранять при этом спокойствие, ясность мышления и работать над исправлением положения, а не искать виновных [126].

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

Менеджер – это профессиональный управляющий, представитель особой профессии, имеющий специальную подготовку.

Для менеджмента характерны:

• специальная организация функционирования коммерческих предприятий;

• экономические соображения как базовая основа для действия системы;

• специальная деятельность по руководству организацией;

• выполнение менеджером организации маркетинговой деятельности в качестве своей главной функции;

• использование менеджером достижений многих наук для решения своих основных проблем [51, с. 23].

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

Основные функции менеджеров – поиски возможностей и поддержки подчиненных. Являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, менеджеры играют четыре группы ролей в организации.

Во-первых, менеджер выступает в качестве руководителя, формирует отношения внутри и вне организации, осуществляет мотивацию членов организации на достижение целей, координирует их усилия и, наконец, выступает в качестве представителя организации.

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

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

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

Глава 2
ЗНАЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Необходимость управленческой деятельности

Необходимость управленческой деятельности определяется наличием организаций, в которых люди совместно работают для достижения общих целей. Именно совместная деятельность людей, требующая координации, согласования, обеспечения, определяет необходимость управления.

> *Маркс К.* Всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или в меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между отдельными работами и выполняет общие функции, вытекающие из движения всего производственного организма в отличие от движения отдельных его частей ... Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр же нуждается в дирижере [71].

Многообразие форм собственности, конкуренция между предприятиями, развитие рыночных отношений требуют четкого, умелого управления. Система управления должна обеспечить условия, при которых каждый руководитель любого уровня считал бы своей задачей организацию активного поиска реальных возможностей повышения результативности производства. Вместе с тем она должна обладать способностью к достаточному саморегулированию и самосовершенствованию, направленному на широкое применение новых высокоэффективных организационных форм и методов управления, технологий и научно-технических достижений.

Эффективность деятельности предприятий любой формы собственности обусловливается не только возможностями капиталовложений в современное оборудование, но и квалификацией руководителей, уровнем их компетенции, умением предвидеть, вовремя принимать и реализовывать необходимые решения. Для этого следует знать, применять и развивать менеджмент.

Современный менеджмент – это тысячи возможных вариантов и нюансов управленческих решений. Он не дает готовых рецептов, а помогает, предлагая общие принципы и функции управления, найти способы и пути решения конкретных проблем, добиться успеха организации.

В общем и целом необходимость управления определяется тем, что именно оно определяет успешную деятельность организаций.

Успешность зависит от умения выжить, результативности, эффективности и производительности деятельности организаций, которые определяются уровнем менеджмента в ней. Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что современный менеджмент необходим организациям как условие их существования и развития, так как именно менеджмент определяет

цели, стратегии, конкретные средства и пути решения задач организации, от него зависит степень реагирования организации на внешние угрозы и возможности использования имеющихся у организации преимуществ и перспектив.

Все предприятия, фирмы, объединения имеют одну общую основу. Эту основу имеют и ООО «Газпром», и фирма IBM, и Министерство обороны России, и университет, так как все они являются организациями. Организация составляет основу мира менеджеров, является причиной, обусловливающей существование менеджмента.

2.2. Значение менеджмента как вида деятельности в современных условиях

Развитие и совершенствование менеджмента, приспособление его к конкретной обстановке в настоящее время являются одним из главных рычагов улучшения результатов деятельности фирм. Он во многих случаях оказывается гораздо более действенным, чем дополнительные финансовые вложения или создание новых производственных мощностей предприятия. Подтверждением этому могут служить практика менеджмента, и достижения известных менеджеров за рубежом и в России.

В первую очередь необходимо остановиться на опыте двух великих индустриальных держав мира – США и Японии.

На западном небосклоне звездой менеджмента первой величины считают Л. Якокку. Он являлся президентом компании «Форд мотор», но неожиданно был уволен Г. Фордом. И тогда Л. Якокка взялся почти за безнадежную задачу спасти стоящую на краю банкротства фирму «Крайслер». И ему не только удалось спасти фирму, но и сделать ее процветающей. Свои взгляды на вопросы производства он изложил в книге «Карьера менеджера», ставшей бестселлером во всех странах, где она была издана. Ниже приводятся краткие выдержки, характеризующие менеджерский талант этого человека и значение современного эффективного менеджмента для успешной деятельности корпорации.

Японский менеджмент также богат примерами деятельности великих менеджеров, своей деятельностью подтверждающих значение для фирм умелого, грамотного менеджмента, научно поставленного с учетом специфики организации и людей, работающих в ней.

Л. Якокка – сын итальянского эмигранта, приехавшего в США в 1902 г. В 1942 г. он поступил в Лихайский университет в Пенсильвании. Это был своего рода учебный филиал при металлургической компании «Бетлхем стил», а потому его металлургический и химический факультеты не уступали лучшим в мире. Учиться там было тяжело, и это было своего рода воспитанием для Л. Якокки. Кроме инженерных дисциплин он изучал психологию и патопсихологию. С августа 1946 г. Л. Якокка начал работать в фирме «Форд мотор» в качестве инженера.

В 1978 г. в зените своей деятельности на посту президента компании Л. Якокка неожиданно был уволен Г. Фордом. Это, по-видимому, связано с тем, что Л. Якокка стал слишком популярной фигурой, затмевающей популярность Г. Форда-младшего. Л. Якокке было сделано предложение стать президентом компании «Крайслер», стоящей на краю банкротства, и он принял это предложение. «Если бы я хоть в малейшей степени представлял, на что себя обрекаю, приняв предложение «Крайслер», я бы не пошел туда ни за какие деньги в мире».

Первостепенными мерами, принятыми Л. Якоккой, после выяснения состояния дел в корпорации были: распродажа малоприбыльных подразделений; сокращение постоянных издержек в годовом исчислении; снижение жалованья менеджерам; отмена всех планов повышения заработной платы; ставка на выпуск ассортимента экономичных автомобилей; замена управляющих; сколачивание команды, в которую входили лучшие специалисты; выработка новых подходов руководства. Главное внимание было уделено формированию команды, достижению ее единства и целеустремленности. «Для нас главная проблема – предугадать, что именно будет прельщать покупателей через три года ... В определенной степени я всегда действовал, опираясь на чутье». «Если я иду на риск, то лишь после того, как технологические и рыночные исследования подкрепят мое чутье. Я способен действовать по интуиции, но только если мои предчувствия базируются на фактах».

Благодаря настойчивости, предприимчивости Л. Якокки администрация Дж. Картера пошла на выделение займа фирме «Крайслер». «После утверждения закона о займе мы получили возможность бороться за выживание, – пишет Л. Якокка.— На-

чал я с того, что снизил свое годовое жалованье до одного доллара. Руководить – значит подавать пример... Когда я начал жертвовать своими привилегиями, я увидел, что и другие подчиняются требованиям обстоятельств. Вот почему «Крайслер» устоял. Наши рабочие пошли на большие уступки: за девятнадцать месяцев средний крайслеровский рабочий отказался в целом от 10 тыс. долл.».

Книга Л. Якокки «Карьера менеджера» является одним из лучших пособий для того, чтобы узнать, как строится управление фирмой на Западе [144].

Одной из ярких звезд японского менеджмента являются А. Морита и основанная им корпорация «Сони». Блестящий тандем менеджера А. Мориты и М. Ибуки, технического гения фирмы, превратил маленькую и никому не известную компанию в одну из крупнейших транснациональных корпораций мира. Кроме того, «Сони корпорейшн» была и остается фирмой-новатором, предлагающей своим потребителям новые перспективные товары: транзисторный радиоприемник, домашний видеомагнитофон, портативный кассетник, лазерную технологию звукозаписи, технологии телевидения с высокой четкостью изображения и др.

В своем стремительном развитии «Сони корпорейшн» прошла три важнейшие стадии: мелкого производителя, специализированной компании и крупной монополии. Начало фирме «Сони», тогда еще называвшейся «Токио телекомьюникейшнз инжиниринг корпорейшн», положила основанная в 1946 г. мастерская по переделке радиоприемников.

Современная «Сони корпорейшн» представляет собой гигантский организм. Она велика по размерам (в 1987 г. – 47 583 занятых), сложна по структуре (более 30 основных производственных филиалов, часть из которых находится к тому же в совместном с другими фирмами владении), действует практически во всех странах мира и управляется интернациональным коллективом менеджеров (так, глава всех западноевропейских предприятий компании – швейцарец Дж. Шмукли). Тенденция к окостенению, бюрократизации, взаимному непониманию и отчужденности различных подразделений и уровней управления компанией в таких условиях возникает совершенно неизбежно. Менеджеры фирмы противопоставляют ей целую серию приемов антибюрократического управления.

Ключевыми для «Сони корпорейшн» являются выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач. Подлинным открытием «Сони корпорейшн» были управленческое открытие, постановка крупной и, что не менее важно, понятной всем, вплоть до рядового рабочего, цели. Это своего рода метод управления. Он сплачивал персонал фирмы в коллектив единомышленников. В фирме складывалась атмосфера всеобщей настроенности на решение центральной задачи, на достижение цели, которой подчинено все. Этот настрой – огромная ценность. Не случайно А. Морита подробнейшим образом обосновывает, казалось бы, такую мелкую деталь стиля управления «Сони», как право младшего по должности не соглашаться со старшим. Интересы дела имеют в фирме высший приоритет. Ради них следует поступаться не только личными амбициями, но и традициями (в японской культуре строгая почтительность к старшим по положению является непременным требованием).

Антибюрократический стиль управления «Сони корпорейшн» дополняют методы, которые можно назвать имитацией структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании. Хрестоматийным примером такого рода является выделение десяти (!) параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеомагнитофона. Еще одним используемым «Сони» лекарством от внутрифирменного бюрократизма является патернализм – воспитание у занятых на фирме чувства, что они члены одной семьи.

Другой ведущий «идеолог» «Сони корпорейшн» С. Кобаяси полагает, что управление компанией эффективно благодаря строгому следованию дзен-буддистскому принципу Му, который толкуется примерно как «неопредмечивание», «невеществление». Применительно к практике фирмы он означает сознательный отказ от составления жестких планов. Должностное лицо «Сони» обязано всегда действовать по обстановке, стремясь не упустить неожиданные выгоды и не упорствуя в осуществлении планов. [14].

Невольно напрашивается параллель с особыми методами управления другой успешно работающей компании нашего времени – американской IBM. Поскольку IBM признает, что планы существуют для того, чтобы их изменять, это помогает компании в целом или какому-нибудь одному подразделению реагировать с удивительной для такой большой фирмы степенью гибкости.

Особый метод IBM в области маркетинга и менеджмента действительно существует. Но не метод сам по себе объясняет успех IBM, а то, каким образом его здесь заставляют работать. Любая компания независимо от ее величины может с успехом перенять у IBM все черты и качества, делающие ее великой. IBM в 80-е годы XX в. – это самая прибыльная корпорация мира с объемом продаж 50 млрд долл. и числом занятых 400 тыс. человек. Достичь этих успехов помогли принципы, разработанные и проведенные в жизнь ее основателем – Т. Уотсоном.

> Основателем IBM Уотсоном-старшим был сформулирован кодекс поведения, когда он основал компанию в 1914 г. Принципы, сформулированные им, просты и вполне доступны для понимания всех сотрудников. Они действуют до настоящего времени. Вот эти принципы.
>
> 1. Каждый человек заслуживает уважения.
>
> 2. Каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно.
>
> 3. Добиваться совершенства во всем.
>
> Для того чтобы принципы смогли сыграть свою роль, они должны быть прежде всего ясно осознаваемы управленческим персоналом. Их необходимо довести до сведения всех сотрудников и повторять так часто, чтобы каждый проникся их важностью [14].

В российском бизнесе достаточно сложно определить «звезд», поскольку времени для проверки практикой их достижений в современной России, конечно, прошло недостаточно. Поэтому в практикуме, написанном авторами к этому учебному пособию, приводятся в качестве ситуаций, а не в качестве хрестоматийных примеров достижения некоторых отечественных предпринимателей, менеджеров, бизнесменов, которые также позволяют судить о важности для современных российских предприятий внедрения достижений научного менеджмента.

По мнению П. Друкера, не существует слаборазвитых, есть только плохоуправляемые страны. Япония когда-то была по всем экономическим параметрам слаборазвитой страной, но все изменилось после введения менеджмента высшей компетенции [40], т. е. менеджмент – это основной двигатель, а развитие – его следствие. И все природные и другие богатства России, о которых мы говорим, будут бесполезны до тех пор, пока не произойдут кардинальные изменения в системе менеджмента.

В области практического развития менеджмента в России в настоящее время происходят следующие перемены [106]. Во-первых, возникают новые условия управления организациями. Рыночные отношения обусловили глобализацию экономических и управленческих процессов, больший упор на предпринимательское управление и внутрифирменные рынки, освоение менеджментом предпринимательских навыков, появление такой специфической отрасли управления, как менеджмент продаж, применение новых информационных технологий, телекоммуникационное обеспечение, т.е. виртуализацию самого менеджмента, все большее распространение плоских иерархий и прозрачных систем менеджмента. Для конца столетия характерен переход от традиционных принципов менеджмента к новым: партнерство – гуманизация – экологичность.

Так, например, одна из тенденций мирового развития, о которой много говорят в последнее время, – глобализация. Менеджмент, интегрируя культурные ценности разных стран, становится общим для всех и переступает границы национальных государств. Многонациональными становятся не только производство и продажа продукции, но и менеджмент сверху донизу.

В связи с этим необходимо выделить две стороны в значении менеджмента:

- первая, состоящая в определяющей роли менеджмента для успешного развития организаций (об этом было сказано выше);
- вторая, определяющая влияние менеджмента на развитие общества в целом.

Ученые-управленцы (А. Н. Силин и др.) обращают внимание на принципиальную смену представления о роли менеджмента в развитии современного общества [106]. Немногие в истории развития общества социальные институты демонстрировали такой существенный прогресс, как менеджмент, на протяжении всего XX в. Еще в начале XX столетия социальная роль менеджмента угадывалась весьма неопределенно, управленческие теории в основном сводились к набору внесоциальных правил, более того, управление вообще не рассматривалось в качестве особого специализированного труда, поскольку неразвитость управленческих структур производственных организаций и их относительно небольшое количество не давали весомых оснований считать, что управленческие функции могут быть специфической характеристикой особой профессиональной группы. В то время развитая уп-

равленческая структура была присуща лишь армии, а большинство трудящихся стран Европы и Северной Америки составляли рабочие, фермеры и домашняя прислуга (в Великобритании, например, это была самая массовая профессия – почти треть всех занятых в экономике). В конце XX в. картина в этих странах радикальным образом изменилась: удельный вес промышленных рабочих приближается к 10% общей численности занятых, фермеров – 3–5%, а самой многочисленной профессиональной группой сейчас является категория «управляющие и специалисты» – более трети всех занятых, в том числе количество менеджеров, по самым последним данным, приближается к 10%.

При этом потребность развитых социальных систем в высококвалифицированных специалистах перманентно повышается. Так, в конце XX в. вузами США ежегодно выпускалось около 1 млн специалистов с высшим образованием, и практически все они оказываются востребованными. Сегодня технологи, конструкторы, инженеры, социологи, финансисты, экономисты, плановики, бухгалтеры, специалисты по маркетингу, по работе с персоналом, по социальным технологиям работают на предприятиях и составляют не только интеллектуальный потенциал, но и реальную движущую силу функционирования организационных структур, что можно считать наиболее значимым капиталом любого социума. Причем это не просто движущая сила, но и сила, направляющая и координирующая этот процесс, определяющая цели и параметры его развития. Как демонстрируют специальные научные исследования, такая радикальная метаморфоза в качественном преобразовании производительных сил стала возможна в результате развития и совершенствования принципов и механизмов управления организациями. Анализируя эту тенденцию, П. Друкер пишет, что «происходит это лишь благодаря менеджменту, потому что именно управление в состоянии использовать постоянно углубляющееся разделение труда, объединить работников разных специальностей и привести их к достижению общих целей» [40]. При этом он особо подчеркивает, что все рабочие места сегодня так или иначе созданы только благодаря управлению, особенно для наиболее образованных и квалифицированных людей. От управления зависит их способность использовать свои знания, умения и таланты.

Обратим внимание, что в данном случае рассматриваемое поле управления не ограничивается исключительно промышленностью и коммерцией. По мере своего развития общество стано-

вится все более организованным, подавляющее большинство общественных проблем решается в организациях и через организации. Поэтому менеджмент охватывает все социальное пространство, включая и социальную сферу, сферу непосредственного воспроизводства человеческой жизни, всего того, что связано с физическим и духовным здоровьем индивида, его интеллектуальным развитием, статусом и правами гражданина. Фактор управления в настоящее время играет решающую роль в функционировании медицинских и образовательных учреждений, системы социального обеспечения и муниципальных образований и, наконец, в жизнедеятельности государства в целом.

В силу этих причин ученые склонны рассматривать менеджмент как важнейший момент развития современной общественной системы, как глобальное явление, своеобразный ответ социума на дезорганизующие изменения в развивающейся социальной среде, где ни одна сложная задача не решается вне управленческого воздействия [106]. При этом небезосновательно полагается, что от качества функционирования управления решающим образом зависит настоящее и будущее состояние как конкретной организации, так и всего общества в целом.

2.3. Значение науки управления для профессиональной подготовки и повышения квалификации руководителей

Известное положение, что **наука – это непосредственно производительная сила,** подтверждается коренными качественными преобразованиями в технике, технологии и самом процессе производства. Управление в таких условиях неизбежно ведет к необходимости научного подхода, эффективному использованию всего нового и передового. С середины XX в. происходит резкое ускорение научно-технического прогресса, оказавшего воздействие не только на науку и технику, но и на все стороны общественной жизни.

Возник широкий общественный интерес к менеджменту и изучению управленческого опыта в зарубежных странах, где уже давно и широко он применяется и надлежащим образом поставлена подготовка профессиональных управляющих, которые отвечали бы потребностям рыночных отношений.

Существуют две достаточно различные точки зрения на значение науки менеджмента и специального управленческого образования для подготовки кадров менеджеров.

Первая из них, характерная для США и Европы, отводит управленческому образованию очень важную роль. Здесь считают науку менеджмента основополагающей для формирования специалистов по управлению людьми, которые в свою очередь являются не менее сложными объектами, чем машины или химические процессы.

Центром научных исследований и подготовки профессиональных управляющих, безусловно, являются США. Это страна с самой развитой системой управления, требующая постоянного притока все новых и новых сил. Так, например, широкие научные исследования и практическую подготовку менеджеров ведут Гарвардская школа бизнеса, Стенфордская школа бизнеса, Слоуновская школа в Массачусетском технологическом институте, школа бизнеса Мичиганского университета и др. Всего в стране насчитывается свыше 1300 учебных заведений, где преподается менеджмент и ведутся научные разработки по данной тематике. Подготовка бизнесменов и менеджеров в США является трехступенчатой: первая – бакалавр, вторая – магистр, третья – доктор философии. Обучение профессии менеджера дело не дешевое; так, годовая плата достигает 15 тыс. долл., а получение степени доктора философии обходится значительно дороже. В США публикуется самое большое количество научной и учебной литературы по менеджменту.

В европейских странах проблемам менеджмента также уделяется огромное внимание. Создана ведущая европейская ассоциация ЕМО (Европейский фонд развития менеджмента), куда входят около 300 центров обучения менеджеров. В программах этих центров большое значение придается изучению практических дисциплин по различным видам производственной деятельности, международных проблем бизнеса и управления, а также социологическим вопросам [106].

Другая точка зрения в Японии, где система подготовки менеджеров построена иначе, крупные фирмы сами готовят руководителей, т. е. происходит обучение опытом, когда старшие по должности учат младших. Процесс подготовки квалифицированного менеджера через планирование карьеры, обмен опытом, ротацию кадров и т.п. занимает почти два десятка лет. Основой подготовки менеджеров считают практику, в то время как наука имеет общеобразующую роль. Так, в стране принято, что на предприятиях учатся все – от рабочего до управляющего фирмой.

В России в условиях отсутствия квалифицированных менеджеров, которые могут подготовить себе смену, при всей близости нашей бывшей советской системы к японскому образцу, наиболее вероятен, возможен и реализуется западный вариант.

В России в условиях крайне ограниченного финансирования сферы образования в высших учебных заведениях начата подготовка управленческих кадров, введены новые учебные дисциплины: менеджмент, маркетинг, системный анализ и др. Подготовка менеджеров происходит как в Академии народного хозяйства им. Г. В. Плеханова, в Государственном университете управления, на экономическом факультете в МГУ им. М.В. Ломоносова, так и в целом ряде учебных заведений, где открыты новые факультеты и специальности менеджмента. Кроме того, обучение специалистов по управлению производством для различных отраслей народного хозяйства ведется во многих высших и средних учебных заведениях на коммерческой основе.

Сегодня в России и в среде бизнеса, и в правящих кругах не сомневаются в необходимости и целесообразности изучения менеджмента и предпринимательства. Важный момент в области современного управления организацией – необходимость наличия эффективной системы обучения и переподготовки управленцев. Разработана и реализуется федеральная Программа переподготовки управленческих кадров для предприятий и организаций народного хозяйства.

Управление знаниями во всем мире рассматривается как предпосылка стратегического успеха организации. Более того, современные корпорации инвестируют беспрецедентные по объему средства в повышение квалификации своих кадров. Так, например, по свидетельству Ф. Роджерса, по количеству учебных часов центры подготовки кадров IBM оставляют позади любой самый крупный университет, а Япония, затрачивая на технологии и оборудование 8% валового национального продукта, расходует вдвое больше на образование [106].

Ситуация в России осложняется тем, что ранее существовавшая система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров разрушена, а новая только формируется. В этих условиях очевидно, что новая система должна соответствовать реальности и быть эффективной, превратиться в важнейший фактор обеспечения конкурентного преимущества и создания материальных благ. Соответственно курсы менеджмента предусматривают не только классические разделы по сущности и формированию организаций и принципам управления ими, реализации функций управления и процесса принятия решений, основам коммуникаций и др. Они предполагают также изучение современных концепций управления, концепций управления качеством, систем «точно вовремя», концепции «организационной культуры» и др., а также феномена так называемых «обучающихся организаций», концепции «непрерывного образования», предполагающей необходимость обучения на протяжении всей трудовой жизни. Последнее связано с тем, что в постоянно изменяющихся условиях от менеджеров требуются и иные знания, и иные навыки. Например, теперь менеджер должен не столько уметь командовать, сколько создавать команды и работать в них, вести переговоры и добиваться соглашений в конфликтных ситуациях.

Кроме того, реальные проблемы бизнеса редко касаются лишь какого-то одного из направлений менеджмента: финансов, управления персоналом или маркетинга. Обычно они требуют системного подхода, умения видеть комплекс взаимосвязанных хозяйственных и социальных проблемных ситуаций, которые являются общими для менеджеров различных стран. Хотя, конечно, в российском менеджменте есть и свои специфические проблемы. Так, здесь для менеджера приоритетным зачастую становится не получение доходов и прибыли, а сохранение капитала от различных фискальных организаций, коррумпированных чиновников из многочисленных контролирующих организаций и криминальных структур.

> В России изменения в экономике и социальной сфере оказались за последние годы настолько радикальны, что многие руководители, выросшие в условиях «застоя», оказались в состоянии шока. Э. Тоффлер писал об оцепенении, возникающем у лиц, принимающих решения, в связи с динамично меняющейся ситуацией, и назвал его «футорошоком», преодолеть который возможно лишь хорошо подготовленным в управленческом плане людям. Между тем суть в изменениях требований к менеджменту в России та же, что и на Западе, – необходимо научиться адаптироваться к быстрым переменам [59].

Если в XX в. управленческая теория учила сравнивать менеджмент данной организации с другими, то в XXI в. основной акцент будет делаться на индивидуальных отличиях, будут учить уходить от стандартов, принятых схем. Как известно, П. Друкер на этом фоне сформулировал новую управленческую парадигму, согласно которой базовыми принципами менеджмента являются ситуационность, системность, социальная направленность. В частности, П. Друкер еще в конце 60-х годов обращал внимание на то, что в первой половине XX в. в теории и практике менеджмента превалировал подход, при котором социальные обязанности организации – то, для чего нельзя посчитать экономический эффект, рассматривались как препятствия и ограничения, а не как цели и задачи [40]. В настоящее время социальная ответственность организации рассматривается в качестве важнейшего критерия ее трудовой деятельности, работа с персоналом приобретает новые черты – гуманизм, сотрудничество, а моральные факторы непосредственно становятся инструментами управления организацией.

Принятие управленческих решений в организации основывается не только на прагматических критериях экономического мышления, но и содержит существенные нравственные детерминанты. Это означает, что профессиональная деятельность менеджера регулируется не только правовыми и административными нормами, должностными инструкциями и предписаниями, но и особыми, имманентными данному виду труда нравственными принципами. Во всем мире к концу второго тысячелетия сложилась ситуация, когда люди больше не желают быть придатком механизма, будь он управленческий или производственный. Поэтому в мировой практике в содержании университетских курсов менеджмента все большее внимание уделяется социально-психологическим факторам, ценностным ориентациям персонала, этическим и культурологическим аспектам поведения людей в их совместной деятельности. Эти вопросы должны составлять важный раздел теории управления.

Российским менеджерам сегодня нужен не только математический, но и эвристический аппарат принятия решений в условиях неопределенности и разного рода рисков. Им необходимы знания разных ветвей менеджмента: финансового, стратегического, инновационного, предпринимательского, экологического, антикризисного, муниципального и др. Предметом изучения должны быть и новые дисциплины, отражающие современные парадигмы управленческого мышления, например, организационное поведение.

В начале XX столетия считалось, что поскольку менеджмент – это наука, он так же независим от культурных ценностей и личных взглядов, как и математика с физикой. Между тем уже в 60-х годах П. Друкер предложил рассматривать менеджмент как и точную, и одновременно гуманитарную науку, так как менеджмент является системой ценностей и убеждений, видом культуры. Знание теоретических основ современного менеджмента создает необходимую фундаментальную базу профессиональной подготовки любого специалиста.

Глава 3
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ НАУКИ

3.1. Методология и основные методы науки управления

Единую методологическую основу разнообразных форм менеджмента создает его общая теория, содержащая функциональные категории и понятия, принципы и методы, систему функций и задач менеджмента, не зависящую от отраслевой или функциональной специфики деятельности организации или предприятия.

Менеджмент, как и любая другая наука, обладает своим особым методом исследования явлений управленческой деятельности.

В основе **метода менеджмента**, несомненно, лежит диалектический подход, позволяющий рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии. Это означает, что явления изучаются от простого к сложному, от низшего к высшему, от конкретного к абстрактному, от старого к новому и т.д. В центре исследований в менеджменте находится человек, осуществляющий производительную деятельность, будь то руководитель или исполнитель. Но один человек всегда связан с другими людьми, он трудится в коллективе, является членом организации (предприятия, учреждения, фирмы и т.д.), поэтому метод менеджмента – это научный анализ поведения человека в организации, взаимосвязь и взаимное влияние человека и организации.

Особенно важным в менеджменте является метод системного анализа, утвердившийся в середине XX в. Ему предшествовало создание системы математической логики (У. Джевонс и Э. Шредер), а в последующем разработка метода линейного программирования, возникновение кибернетики как науки об управлении сложными динамическими системами. В результате открытий ученых в области системного анализа появилась возможность применять в практике управления математические модели и использовать метод математического моделирования. Важным для практики управления и последующих теоретических обобщений является метод эксперимента.

Данные методы используются не только в менеджменте, они характерны и для всей экономической теории. И это не случайно, так как экономическая наука, формируя мировоззрение руководителей и исполнителей в производственном процессе, выступает **методологической основой** менеджмента.

Методология в буквальном значении (логос – наука, знание и методы – путь, направление познания) есть учение о методах познания. Можно говорить о двух основных концепциях определения понятия «методология». Одна, по существу, считает категории «методология» и «метод» синонимами и объявляет диалектический метод единственной методологией всех наук о природе, обществе, человеке.

Другая концепция, признавая диалектический метод всеобщим, генеральным методом познания, определяет методологию как систему, реализующую три функции:

• получение, создание нового знания;

• структурирование этого знания в виде новых понятий, категорий, законов, гипотез, теоретических идей, теорий;

• организация использования новых знаний в общественной практической деятельности (обучение, воспитание, производственная деятельность, культура и искусство, быт).

Первая функция реализуется на основе общефилософских и общенаучных методов и принципов познания; вторая – на основе использования логических форм мышления и законов логического мышления; третья – на основе локальных методологий конкретных наук применительно к особым локальным предметным областям.

Общими основами методологии менеджмента являются диалектика, абстрагирование, системный подход и принципы: единства теории и практики, определенности, конкретности, познаваемости, объективности, причинности, развития, историзма.

Всеобщим методом научного мышления, охватывающим все явления материального и духовного мира, является материалистическая диалектика. Ее всеобщий характер проявляется в том, что она адекватна требованиям к теоретическим формам мышления. Опираясь на признание объективного характера всеобщей связи, взаимосвязи и взаимообусловленности предметов, явлений, процессов, диалектика требует от исследователя рассматривать изучаемый объект как обязательное и определенное звено в бесконечной цепи связей, изучать отношения и зависимость предмета от других предметов. Диалектика предостерегает исследователя от того, чтобы рассматривать изучаемый предмет как что-то постоянное и неизменное, а не в процессе его развития – возникновения, становления, функционирования с определением возможных перспектив его будущего. Только владея всеобщим методом, исследователь будет видеть противоречивую сущность явлений, процессов, предметов, ясно различать в мышлении противоречия, объективно отражающие противоречия исследуемого объекта и противоречия субъективные, связанные с нарушением законов логики мышления; понимать, почему единство и борьба противоположностей являются источником, движущей силой развития природы, общества, мышления. Эти методологические нормы, которыми диалектика вооружает исследователя, могут быть сформулированы так: для действительного знания предмета должны быть охвачены, изучены все его законы, все связи и опосредования.

Рыночные отношения требуют нового подхода к управлению. Прежде всего это касается методологических основ менеджмента, использования всего передового, что достигнуто мировой наукой и практикой: экономической теорией, социологией, психологией, педагогикой, математикой, кибернетикой, медициной и др.

Достигнутый уровень знаний методологических основ менеджмента позволил ряду ученых прийти к определению **предмета менеджмента** как науки, исследующей законы и закономерности жизнедеятельности организаций и отношения работников в процессе управления. Следовательно, менеджмент использует диалектический метод, позволяющий рассматривать управленческие проблемы в их постоянной связи и развитии, а также применяет методы исторического и логического анализа и синтеза, системного и математического анализа, моделирования и эксперимента.

В системе методологии центральное место занимает подсистема методов исследования. Методы – это способы, приемы получения новых и проверки на истинность старых знаний. В составе методов экономического исследования различают:

а) общенаучные методы;

б) локальные, специфические методы.

В свою очередь в составе общенаучных методов выделяют:

а) эмпирико-теоретические;

б) теоретические методы.

Локальные научные методы – это специфические для конкретной науки (двойной записи и калькулирования – в бухгалтерском учете; выборочный и индексный – в статистике; бюджетный, балансовый, вариантных приближений, экспертных оценок, генерирования идей, оценки управленческих решений и др. – в менеджменте и т. д.) методы.

Общенаучные и локально-научные методы исследования используются в неразрывной связи со всеобщими методами: абстрагирования и диалектическим методом. Всеобщие методы влияют на процесс и итоги исследований. Всеобщие методы требуют, чтобы общенаучные и локально-научные методы рассматривались в единстве. Глубокое познание на основе использования какого-либо одного метода невозможно. Только в системе методов, в их взаимосвязи могут быть получены объективные выводы. Конечно, в разных предметных областях и на разных эта-

пах исследования отдельные методы – компоненты их единой системы – могут иметь преобладающее значение. Но в целом успех может принести только система методов. Эмпирико-теоретические методы включают наблюдение, эксперимент, измерения, описания. Логико-теоретические методы включают: методы сравнения, аналитический и синтетический, историко-логический, метод познания, аксиоматический, математические, индуктивный и дедуктивный методы, методы аналогии, моделирования, предвидения, объяснения.

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

Системный подход является основой методологии менеджмента, реализующей главные методологические принципы познания.

Методологический принцип – основополагающая идея, основное положение теории, отражающее системное, совокупное действие объективных законов развития природы, общества, мышления и направляющее деятельность исследователя в избранной им предметной области.

К числу основных методологических принципов познания, которые реализуются в системном подходе, относят: принцип единства теории и практики; принцип определенности, принцип конкретности; принцип познаваемости; принцип объективности; принцип причинности; принцип развития; принцип историзма.

Практика управления и его методический аппарат формировались на протяжении многих веков, однако их систематизация и научные обобщения являются ровесниками XX в. Фундаментальной основой современного менеджмента являются использование научного подхода, системная ориентация управления и моделирование управляемых процессов.

3.2. Подходы к науке управления организацией

Основой методологии менеджмента является системный подход.

В наиболее общей форме сущность системного подхода состоит в рассмотрении объекта исследования и практической деятельности в единстве его внешних и внутренних связей. Категория «системный подход» включает два термина – «системный» и «подход». Смысл термина «подход» в том, что здесь речь идет о направлении рассмотрения того или иного предмета, процесса, явления, в котором должна быть реализована применительно к объекту система методологии исследования. Для каждой такой предметной области подход должен иметь определенные особенности. Термин «системный» имеет тот смысл, что подход должен использовать определенную систему принципов и методов, имеющих общезначимую основу и вместе с тем обладающих специфическими чертами, обусловленными спецификой конкретной предметной области, теоретического исследования или практической деятельности.

Исходными для системного подхода являются понятия **«системность»** и **«система»**. **«Системность»** – атрибут, т. е. неотъемлемое существенное свойство объективного мира, одна из его важных характеристик. Сущность системности в том, что все процессы, явления, вещи в объективном мире находятся во всеобщей связи и взаимодействуют как объекты относительно обособленные, обладающие качественной и количественной сторонами и изменяющиеся во времени и пространстве. Подчеркнем три характеристики понятия «системность»: всеобщая связь всех процессов и явлений; относительная обособленность и самостоятельность предметов, вещей, явлений проявляется в том, что они обладают количественной и качественной сторонами; взаимодействие относительно обособленных предметов, вещей, явлений друг с другом.

Взаимодействующие и изменяющиеся во времени и пространстве вещи, предметы, явления представляют собой **системы.**

Системный подход – это способ мышления по отношению к организации и управлению [76, с. 79]. В Философском энциклопедическом словаре под редакцией Л. Ф. Ильичева дается следу-

ющее определение системного подхода: «Системный подход – это направление методологии специального научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем» [134]. Системный подход способствует адекватной постановке проблем в конкретных науках и выработке эффективной стратегии их изучения.

Системный подход к объекту и предмету исследования означает рассмотрение объекта и предмета исследования одновременно и как особой системы (более или менее мощной, более или менее сложной), и как элемента (подсистемы) более общей системы. Но такое определение хотя и характеризует сущность системного подхода, является недостаточным, поскольку не раскрывает основные черты его содержания. Развернутое определение наряду с общей дефиницией включает дополнительно: требование анализа исследуемого объекта в шести логических срезах (аспектах): элементном, структурном, функциональном, интегративном, коммуникативном и историческом.

Элементный аспект состоит в выявлении элементов, входящих в исследуемую систему, определении уровня общности системы, ее мощности.

Структурный аспект предполагает установление структурных характеристик системы: тип структуры, определяющие связи, количественные и качественные взаимозависимости.

Функциональный аспект состоит в выявлении функций системы в целом и ее компонентов (подсистем), соответствия этих функций, в дублировании функций.

Интегративный аспект заключается в выяснении цели системы, противоречий в ее функционировании, путей и способов разрешения противоречий, в выявлении основного звена, обеспечивающего сохранение объекта исследования как целостной системы.

Коммуникативный аспект означает определение среды обитания системы, характер субординационных и координационных связей с другими системами, тесноты этих связей.

Исторический аспект предполагает исследование истории возникновения системы, этапов ее развития, достигнутой ступени и на этой основе прогнозирование перспектив на будущее.

Системный подход основывается на общей теории систем, которая в первую очередь связана с именами А. А. Богданова, Л. Берталанфи, П. К. Анохина и др.

А. А. Богданов (псевдоним Малиновский) (1873 – 1928) – крупный русский философ, экономист и публицист, автор значительного труда «Всеобщая организационная наука (тектология)». А. А. Богданов разработал основы теории строения систем и обосновал общие закономерности их развития. Он утверждал, что предметом изучения тектологии должны являться организационные принципы и законы, общие для всех систем – сознательной деятельности людей, их психических и физических комплексов, живой и мертвой природы. Весь мир – та или иная организация опыта.

Л. Берталанфи (1901 – 1971) был сторонником системного подхода. Он утверждал, что если основной признак живого – организация, то исследования отдельных частей целого не смогут дать полного описания живого организма.

Значительный вклад в развитие системного подхода внес советский ученый-медик П. К. Анохин (1898 – 1974). Он разработал теорию функциональных систем, которая рассматривала деятельность организма в целом, как единую систему. Адаптированная, исправно функционирующая система способна отторгнуть лишний элемент, но если какая-нибудь функциональная ее часть выйдет из строя, то под угрозой будет работа системы в целом. Теория П. К. Анохина оказала большое влияние на развитие кибернетики, биологии, медицины, психологии и других наук.

Системный подход рассматривает любую фирму, производственное предприятие, организацию как систему, состоящую из взаимосвязанных элементов.

Система – единство, состоящее из взаимосвязанных частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами потому, что они динамично взаимодействуют с внешней средой [76, с. 694].

Система – противоположность хаосу, она состоит из связанных между собой элементов, образующих определенную целостность, единство. Мир в целом есть сверхсложная система, которая в свою очередь состоит из множества больших и малых систем.

Машины, компьютеры, телевизоры – все это примеры систем. Они состоят из множества частей, каждая из которых работает во взаимодействии с другими для создания целого, имеющего

свои конкретные свойства. Эти части взаимозависимы. Если одна из них будет отсутствовать или неправильно функционировать, то и вся система будет функционировать неправильно. Например, телевизор не будет работать, если неправильно установлена настройка. Все биологические организмы представляют собой системы. Ваша жизнь зависит от правильного функционирования многих взаимозависимых органов, которые все вместе представляют уникальное существо, каким являетесь вы [76, с. 79].

Сложной является система, обладающая, как считают большинство исследователей, определенным набором свойств, из которых целесообразно выделить следующие [36]: неоднородность и большое число элементов; эмерджентность; иерархия; агрегирование; многофункциональность, которая проявляется в свойствах гибкости, адаптации, живучести; надежность системы; безопасность системы; стойкость; уязвимость.

Любая система управления в простейшем виде может быть рассмотрена как совокупность двух взаимодействующих подсистем: субъекта управления (управляющей подсистемы) и объекта управления (управляемой подсистемы).

Контур управления, представленный на рис. 3.1, – простейшее представление о системе управления с ее основными характеристиками.

Все организации являются системами открытого типа, тесно взаимосвязанными с внешней средой. Для понимания сущности этих систем менеджмента необходимо структурировать их, выделяя основные внутренние подсистемы.

Однако только представлением об организации как об открытой системе управления применение системного подхода в менеджменте не исчерпывается. Системный подход является основой построения здания самой науки менеджмента, интегрируя в единое целое различные направления и подходы научной управленческой мысли. Системный подход помогает выработать основополагающие принципы управления организацией. Он объединяет различные способы воздействия на объект управления в единую систему методов менеджмента. На основе системного подхода строится процесс управления и обеспечивается достижение поставленных перед организацией целей.

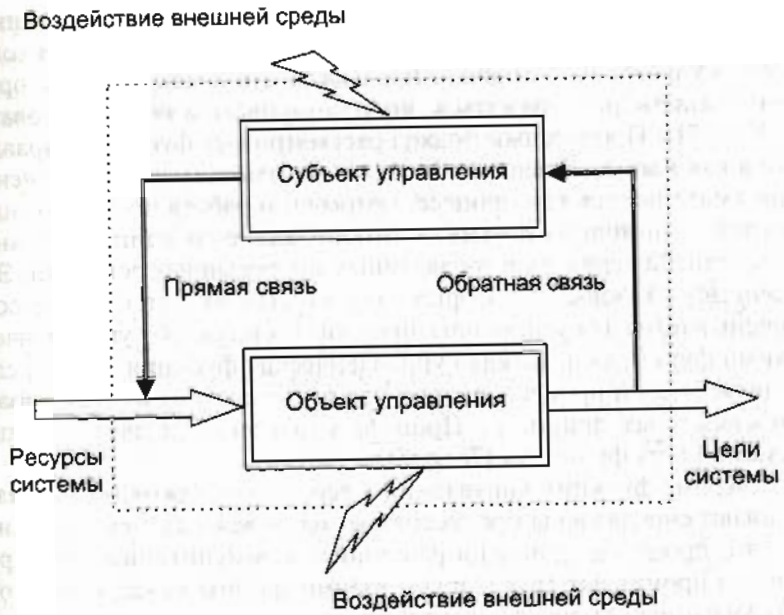


Рис. 3.1. Представление о системе управления в виде контура управления

В настоящее время ряд авторов считают системный подход универсальной методологией менеджмента. Системный подход получил широкое распространение в современной теории и практике менеджмента.

Кроме системного подхода в науке менеджмента используются и другие. Р. А. Фатхутдинов выделяет 13 научных подходов: системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, количественный (математический), административный, поведенческий, ситуационный [131, 132]. Вероятно, этим не исчерпывается вся возможная палитра подходов. К ним, на наш взгляд, можно добавить: эмпирический, затратный, сбытовой, производственный, статический, инновационный и др. Некоторые из подходов, составляющие методологическую основу науки менеджмента, рассмотрены ниже.

Процессный подход. В соответствии с процессным подходом управление рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий – процесс.

Данный подход был предложен представителями школы административного управления, а именно А. Файолем, который говорил: «Управлять – означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [76, с. 71]. Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. М. Мескон отмечает, что «управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций» [76, с. 71].

Кроме функций управления в теории менеджмента рассматривают еще два вида процессов, не менее важных, чем функции, – это процессы принятия решений и коммуникации. Эти процессы проникают друг в друга, взаимосвязаны между собой, образуя единый процесс управления.

Ситуационный подход. Данная концепция разработана в конце 60-х годов XX в. в Гарвардской школе бизнеса (США). Это способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации.

Ситуация – это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в конкретное время. Любая ситуация имеет идейную или экономическую основу, исследование которой позволяет понять ретроспективу и определить перспективу.

Однако рассмотрение ситуации не является чем-либо новым в управленческой теории.

Так, М. Фоллет еще в 20-е годы XX в. говорила о «законе ситуации». Она отмечала, что «различные ситуации требуют различных типов знаний» и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, может быть в хорошо управляемых деловых организациях, при прочих равных условиях, калифом на час. Позже в 1948 г. Р. Стогдилл (Университет штата Огайо) провел тщательное и скрупулезное исследование характерных качеств лидеров и также пришел к выводу, что именно ситуация по большей части определяет, какие черты и навыки нужны лидеру [76, с. 82].

Первой работой в области ситуационного подхода считается исследование английских ученых Т. Бернса и Г. Сталкера. Они рассмотрели работу 20 фирм в стабильных и меняющихся условиях. На основе полученных результатов ученые сделали вывод о том, что для каждого типа условий характерна своя организационная структура управления: для стабильных условий – «механическая» структура, а для изменяющихся условий – «органическая» [104, с. 133 – 134]. *«Механическая» структура* основана на глубоком разделении труда, широком применении регламентирующих документов и характеризуется жесткой иерархией власти в организации. Для *«органической» структуры* свойственно изменение целей, задач и пр. в зависимости от меняющейся обстановки; она характеризуется гибкостью структуры власти, небольшим количеством уровней иерархии.

Конкретные условия и ситуации требуют от менеджера творческого применения тех или иных подходов в менеджменте. Творческая деятельность предполагает анализ ситуации, выявление тенденций ее возможного развития и формирование цели в соответствии с той тенденцией, которая представляется наиболее полезной [56, с. 157]. Согласно ситуационной теории нет универсального подхода, и менеджерам необходимо определить такой подход, который лучше всего будет отвечать данной ситуации и поможет им достигнуть управленческих целей.

Например, столкнувшись с задачей увеличения выпуска продукции обувной фабрикой, менеджеры, которые привержены ситуационному подходу, анализируют как научное управление, так и поведенческие аспекты. Затем они задают вопрос: «какие методы будут здесь наиболее эффективны»? Следующее, что они могут сделать – изучить время операций на производственной обувной линии в классическом стиле Ф. У. Тейлора или Гилбретов, подбирая техническое решение проблемы путем разделения труда.

Но если необходимость в увеличении производства является временной? В этом случае менеджеры могут подыскивать административное решение путем организации сверхурочных работ. Эти работы могут и не понадобиться, если менеджеры разработают инициативный премиальный план. Таким образом, этот подход является ситуационным, зависит от специфических факторов рассматриваемой проблемы.

Ситуационный подход акцентирует внимание менеджеров на отношениях между внутренней и внешней средами организации. Внешняя среда состоит из социальных, политических и экономических факторов. Внутренняя среда является средой внутри организации. Согласно этому подходу, менеджеры должны знать о взаимодействии между этими двумя средами.

> Например, завод, производящий автомобили, имеет внутреннюю среду, состоящую из всех подразделений, вовлеченных в сборку автомобилей. Но менеджер может быть также связан с внешней средой, влияющей на производство автомобилей, начиная от конкурентов и заканчивая поставщиками необходимых деталей и узлов.

При использовании ситуационного подхода необходимо помнить об основных ограничениях, которые существуют внутри организаций. Данный подход признает три основных ограничения: технологическое, человеческое и ограничение в постановке задачи.

Технологические ограничения определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров или услуг.

Человеческие ограничения отражают уровни компетенции людей, работающих в организации.

Ограничения в постановке задачи возникают из фактического характера работ, выполняемых рабочими.

> Например, некоторые работники могут работать в методической манере с небольшой вариацией в своих действиях, как в случае сборочного конвейера. Другие могут быть вовлечены в более комплексные и менее регламентированные работы (проверка телеаппаратуры), где рабочие должны устранять различные дефекты в изделиях.

Таким образом, существует множество подходов к менеджменту как к науке и практической деятельности, но основу составляют три методологических подхода: процессный, системный и ситуационный.

3.3. Исследование систем управления и их проектирование

Система управления предприятиями должна обладать гибкостью производства, учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг), учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей, принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды и др. Для реализации этих условий существует объективная необходимость в исследованиях, анализе существующего положения. Различного рода нововведения проявляют себя в предприятиях в форме организационного совершенствования системы управления, что требует уточнения отдельных связей, параметров системы, применения более эффективных способов их реализации, повышения уровня надежности и т. д.

Развитие и совершенствование организации базируются на тщательном и глубоком знании ее деятельности, что требует проведения исследования систем управления.

Необходимость соответствия современной организации требованиям рыночной экономики вызывает потребность постоянного ее совершенствования, организационного развития. Базой организационных нововведений служит изучение деятельности организаций.

Исследование систем управления – это вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями. В условиях динамичности современного производства и общественного устройства управление должно непрерывно развиваться, что сегодня невозможно обеспечить без исследования путей и возможностей этого развития, без выбора альтернативных направлений. Исследование управления осуществляется в каждодневной деятельности менеджеров и персонала и в работе специализированных аналитических групп, лабораторий, отделов. Необходимость в исследованиях систем управления продиктована достаточно большим кругом проблем, с которыми приходится сталкиваться многим организациям. От правильного решения этих проблем зависит успех работы этих организаций. Исследования систем управления могут быть различными как по целям, так и по методологии их проведения.

По целям выделяют практические и научно-практические исследования. *Практические исследования* предназначены для полученных эффективных решений и достижения желаемых результатов. *Научно-практические исследования* ориентированы на перспективу, более глубокое понимание тенденций и закономерностей развития организаций, повышение образовательного уровня работников.

По методологии проведения выделяют исследования *эмпирического характера и опирающиеся на систему научных знаний.*

Разнообразны исследования и *по использованию ресурсов* (собственных или привлекаемых), трудоемкости, продолжительности, информационному обеспечению, организации их проведения. В каждом конкретном случае, исходя из поставленных целей, необходимо выбирать подходящий вид исследования. Исследование как вид деятельности в процессе управления организацией включает следующие работы:

- распознание проблем и проблемных ситуаций;
- определение причин их происхождения, свойств, содержания, закономерностей развития;
- установление места этих проблем и ситуаций как в системе научных знаний, так и в системе практического управления;
- нахождение путей, средств и возможностей использования новых знаний о данной проблеме;
- разработка вариантов решения проблем;
- выбор оптимального варианта решения проблемы по критериям результативности, оптимальности, эффективности.

Проведение исследований и анализ любой конкретной системы управления как объекта необходимы для обеспечения конкурентоспособности предприятия на рынке товаров (услуг), для повышения эффективности функционирования подразделений и организации в целом.

Исследования необходимо проводить в следующих случаях:

- когда организациям грозит банкротство или серьезный кризис;
- когда организации функционируют успешно и стабильно достигают определенных результатов (своевременные исследования помогут удержать этот стабильный уровень работы организаций, выяснить, что мешает либо в большей степени стимулирует работу, чтобы желаемые результаты были еще лучше);

- когда существенно меняется внешнее окружение организации;
- когда меняются цели функционирования организаций (это неизбежно в условиях рыночной конкуренции и постоянно меняющегося спроса потребителей).

Исследования необходимы как с научной, так и с практической точки зрения. С научной точки зрения исследование предполагает разработку и четкое формулирование методологии проведения исследований, с тем чтобы разработать фундаментальные теоретические положения. С практической точки зрения исследования должны проводить конкретные люди (аналитики, проектировщики). Практика показывает, что специалисты, имеющие обычный опыт работы в научно-исследовательских или хозяйственных организациях, не обладают специальными знаниями для подобных исследований. С практической точки зрения проведение исследований предъявляет определенные требования к составу и квалификации коллектива аналитиков и разработчиков.

Исследователи должны:

- иметь опыт работы в области управления конкретными производственными объектами;
- обладать знаниями современных методов и техники управления;
- обладать знаниями методов исследования операций и системного анализа;
- иметь способности к общению со специалистами различных уровней и профилей.

Исследование систем управления включает:

- уточнение цели развития и функционирования предприятия и его подразделений;
- выявление тенденций развития предприятия в конкурентной рыночной среде;
- выявление факторов, обеспечивающих достижение сформулированной цели и препятствующих ей;
- сбор необходимых данных для разработки мероприятий по совершенствованию действующей системы управления;
- получение необходимых данных для привязки современных моделей, методов и средств к условиям конкретного предприятия.

В процессе исследования и анализа работы организации устанавливаются ее роль и место в соответствующем секторе рынка; состояние производственно-хозяйственной деятельности организации; ее производственная структура; система управления и ее организационная структура; особенности взаимодействия организации с потребителями, поставщиками и другими участниками рынка; инновационная деятельность организации; ее психологический климат и др.

Исследования являются составной частью менеджмента организации и направлены на совершенствование основных характеристик процесса управления. При проведении таких исследований объектом исследования является сама система управления, которая характеризуется определенными признаками и подчиняется ряду требований.

Системное исследование целесообразно проводить на основе выбранной методологии, представляющей собой совокупность целей, методов и средств, необходимых для комплексного исследования. Важное значение при проведении исследований приобретает общая концепция, построенная на основе системы научных знаний в области управления, а также теории и практики организационного проектирования.

Системная концепция предполагает комплексное проектирование систем управления, включающее выбор целей функционирования, формирование состава решений, реализующих выбранные цели, проектирование технологии подготовки управленческих решений, формирование структуры управления, разработку регламентирующей документации.

Эффективность исследования систем управления определяется выбранными методами исследования. Всю совокупность методов исследования можно структурировать на методы, основанные на использовании знаний и интуиции специалистов, на методы формализованного представления систем, на комплексированные методы и методы исследования информационных потоков.

Методы, основанные на использовании знаний и интуиции специалистов, включают: методы типа «мозговой атаки», методы типа «сценариев», методы экспертных оценок, методы типа «Дельфи», методы структуризации типа «дерева целей», методы «деловой игры», морфологический подход.

Методы формализованного представления систем включают: аналитические, статистические, теоретико-множественные, логические, лингвистические, семиотические, графические, структурно-лингвистические методы, имитационное динамическое моделирование.

Любая система управления – это прежде всего система, имеющая иерархическое строение и определенные цели. Деятельность любой системы управления направлена на достижение поставленных целей. При построении организации необходимо различать глобальную цель и цели функционирования. Важное значение при проектировании системы управления приобретает определение состава качественных и количественных целей. Для реализации поставленных целей необходимо осуществлять функции управления.

Проектирование систем управления – заключительный этап в системном исследовании, поскольку весь комплекс работ по исследованию систем управления направлен в конечном итоге на совершенствование уже действующей либо на создание новой системы управления.

Важное значение в современных условиях приобретает вопрос проектирования структур управления. Оно ведется на основе выбранных типовых схем управления, приоритетное место среди которых занимает матрично-штабная схема. При проектировании организационной структуры определяются состав и взаимосвязь уровней управления, количество структурных подразделений на каждом уровне, численность сотрудников аппарата управления, проектируется управленческая технология. На завершающем этапе проектирования должна быть разработана документация, регламентирующая деятельность конкретной системы управления.

Знание основных методов и методик исследования организаций, применение их в дальнейшем на практике имеют на современном этапе большое значение. Для всестороннего понимания внутриорганизационных процессов и явлений следует выработать системное представление об объекте исследования, увидеть возможности устранения возникающих недостатков в системе управления. Необходимо знать и уметь использовать различные методы исследования систем управления, получить опыт проведения различных процедур при исследовании управленческих систем организаций.

3.4. Современная парадигма управления и принципы менеджмента

Новая система взглядов на менеджмент в радикально меняющейся экономической среде сформировалась в 70-е – 80-е годы XX в. Ее охарактеризовали как «тихую» управленческую революцию, так как, несмотря на радикальность предлагаемых изменений, они могут вводиться постепенно, не приводя к немедленной ломке и разрушению сложившихся систем. Правомерность такой оценки отражают данные табл. 3.1, позволяющие сравнить систему взглядов на управление в период индустриального развития («старая» парадигма, базирующаяся на трудах Ф. У. Тейлора, А. Файоля, Э. Мэйо и др.) и при переходе к экономике рыночно-предпринимательской ориентации («новая» парадигма, положения которой разрабатывали Т. Питерс, Р. Уотермен, И. Ансофф, П. Друкер и др.).

Таблица 3.1

Основные положения старой и новой мировых концепций управления [126, с. 24]

Старая концепция	Новая концепция
1. Предприятие – это «закрытая» система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны	1. Предприятие – это «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
2. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности	2. Ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, удовлетворение потребителей
3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента	3. Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования организации, при которых рационализация производства становится второстепенной
4. Главный источник прибавочной стоимости – рабочий и производительность его труда	4. Главный источник прибавочной стоимости – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала

Продолжение

Старая концепция	Новая концепция
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, нормах, стандартах и правилах исполнения	5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и стиль руководства

В начале 90-х годов XX в. Российская Федерация как самостоятельное государство взяла курс на проведение рыночных реформ, которые должны обеспечить благосостояние и свободу граждан России, экономическое возрождение страны, рост и процветание отечественной экономики. В связи с этим должны быть сформулированы положения новой управленческой парадигмы, выражающие объективные потребности реформируемой экономики и общества в целом, содержащие ключевые моменты, использование которых при построении новой системы управления поможет России ускорить переход к рыночной экономике и осуществить его с наименьшими потерями для общества.

Система взглядов на управление экономикой в переходный период, составляющая новую парадигму управления, в сопоставлении с парадигмой командно-административной системы дореформенного периода представлена в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Старая и новая системы взглядов на управление предприятиями и организациями Российской Федерации [126]

Старая система, сформировавшаяся в дореформенный период	Новая система, сформировавшаяся в период перехода на рыночные рельсы хозяйствования
1. Централизация управления единым народнохозяйственным комплексом	1. Децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов
2. Моноцентрическая система хозяйствования	2. Переход к полицентрической системе хозяйствования
3. Прямое государственное управление предприятиями	3. Управление организациями государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов

Продолжение

Старая система, сформировавшаяся в дореформенный период	Новая система, сформировавшаяся в период перехода на рыночные рельсы хозяйствования
4. Ограниченная хозяйственная самостоятельность предприятий, жесткая система распределения и связей между ними	4. Самоуправление организаций негосударственного сектора как открытых, социально ориентированных систем

Проводимая в процессе реформирования децентрализация системы управления не предполагает полного отказа от государственного регулирования социально-экономических процессов, протекающих на уровне организаций. Необходимость такого подхода вызывается тем, что движение к рынку – это сложный процесс, непременным и активным участником которого должно быть государство.

Переход к полицентрической системе хозяйствования в конечном итоге должен обеспечить значительное повышение роли самоуправления на всех уровнях. В условиях Российской Федерации центры хозяйствования все больше перемещаются на уровень регионов и муниципальных образований, экономическая самостоятельность которых в переходный период должна расти. С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности задач, решаемых на местном уровне, с другой – существенно упрощает систему управления народным хозяйством в целом, способствует росту управляемости экономики России.

Важным положением новой парадигмы является установка на сочетание рыночных и административных методов управления организациями государственного сектора (например, некоммерческими – учреждениями, и коммерческими – унитарными предприятиями). В переходный период государственный сектор экономики сокращался за счет расширения сферы рыночного предпринимательства и приватизации. Однако и в конце периода на его долю приходится существенная часть внутреннего валового продукта страны, а значение крупных и сверхкрупных организаций для экономики не уменьшается. Но управление этими организациями должно базироваться на комбинации методов, имеющих рыночный и административный характер.

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

Принципы управления синтезируют в себе объективность экономических законов и закономерностей управления и характерные черты реальной практики общественного производства. Это правила, основные положения и нормы поведения, на которые ориентируются руководящие органы и работники в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе [126]. Иными словами – это правила реализации закономерностей управления, которыми руководствуются управленцы в практической деятельности по управлению организациями. В принципах управления находят свое выражение основные требования, предъявляемые к построению органов управления и методам осуществления функций управления.

Принципы управления представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих законов и закономерностей, присущих им общих черт, характерных фактов и признаков, которые становятся общим началом их деятельности. Формирование принципов происходит в соответствии с доминирующей в обществе системой взглядов на управление, вытекающей из основополагающих идей и научных результатов крупных ученых и воспринятой исследователями и практиками-управленцами (т.е. в соответствии с определенной концепцией управления).

Принципы управления не являются застывшими догмами. С течением времени принципы развиваются, совершенствуются, конкретизируются. Их эволюция обусловлена кардинальными изменениями в концепции управления, которой придерживались в том или ином обществе в определенный момент времени.

Принципы управления определяют закономерности формирования управляемой системы, формируют мотивацию поведения членов коллектива учитывают особенности технологии и технического оснащения управленческого труда. Искусство управления не может опираться только на интуицию, талант руководителя. Оно основывается на солидной теоретической базе, накопленной за тысячи лет человеческой цивилизацией.

Так, современные принципы управления были сформулированы в соответствии с изменениями, произошедшими в мировой системе взглядов на управление, сложившейся под воздействием

объективных изменений в мировом общественном развитии, эволюции разнообразных взглядов на управление, влиянием различных школ, течений и направлений, разрабатывавших те или иные проблемы менеджмента. Безусловно, разнообразие подходов к управлению прежде всего было связано с условиями общественного развития и требованиями к управлению в тот или иной период времени. Основатель школы научного менеджмента Ф. У. Тейлор (1856 – 1915), решая проблему роста производительности, сформулировал принципы управления трудом рабочих [125]:

- научный подход к выполнению каждого элемента рабочих;
- научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочих;
- кооперация с рабочими;
- разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Другой известный специалист в области менеджмента – А. Файоль, основатель классической административной школы управления, предложил формализованное описание работы управляющих в организациях и сформулировал знаменитые принципы управления (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Принципы управления А. Файоля (20-е годы) [125]

Принцип	Содержание принципа
Разделение труда	Специализация работ для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа целей, на которые направляются внимание и усилия работающего)
Полномочия и ответственность	Делегирование полномочий каждому работающему, достаточных для того, чтобы нести ответственность за выполнение работы
Дисциплина	Рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством предприятия; менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям дисциплины
Единоначалие	Работник получает распоряжения и отчитывается только перед одним непосредственным начальником
Единство действий	Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану

Продолжение

Принцип	Содержание принципа
Подчиненность личных интересов	Интересы организации имеют преимущество перед интересами индивидуумов
Вознаграждение	Получение работниками справедливого вознаграждения за работу
Централизация	Достижение лучших результатов при правильном соотношении между централизацией и децентрализацией
Скалярная цепь	Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии («цепь начальников»)
Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте
Справедливость	Установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи
Стабильность персонала	Установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу, так как высокая текучесть кадров снижает эффективность
Инициатива	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ
Корпоративный дух	Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий («в единении – сила»)

Считая предложенные им принципы универсальными, А. Файоль тем не менее считал, что применение этих принципов на практике должно иметь гибкий характер, зависеть от ситуации, в которой осуществляется управление.

После А. Файоля многие исследователи занимались изучением и теоретическим описанием управленческой деятельности, функций и принципов управления. Однако все они в конечном счете были только последователями, развивавшими, дополнявшими и конкретизировавшими его учение.

Принципы управления последователей А. Файоля

Принципы производительности Г. Эмерсона (1853 – 1931)

1. Исходный пункт управления – отчетливо поставленные цели.
2. Здравый смысл, требующий признания ошибок и поиск их причин.
3. Компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления.
4. Дисциплина, основанная на четкой регламентации деятельности, контроле, своевременном поощрении.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.
7. Диспетчеризация по принципу «лучше диспетчировать хотя бы незапланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя ее».
8. Нормы и инструкции, способствующие поиску и реализации резервов.
9. Нормализация условий труда.
10. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени.
11. Письменные стандартные инструкции.
12. Вознаграждение за производительность.

Принципы организации производства и управления Г. Форда (1863 – 1947)

1. Строго построенная по вертикали организация управления нескольких предприятий; управление всеми частями и этапами производства из единого центра.
2. Массовое производство, обеспечивающее минимальную стоимость, удовлетворяющее массового покупателя, и максимально прибыльное.
3. Развитие стандартизации, позволяющее быстро и без лишних затрат переходить на новые виды продукции.
4. Конвейер с глубоким разделением труда на множество операций.
5. Постоянное совершенствование управления.

Несомненно, огромный вклад в развитие управленческой мысли также внес немецкий юрист и социолог М. Вебер (1864 – 1920), разработавший теорию бюрократического построения организации и системы управления в частности. Если Ф. У. Тейлор пытался найти ответ на вопрос, как сделать так, чтобы рабочий работал, как машина, то М. Вебер искал ответ на вопрос, что нужно сделать, чтобы вся организация работала, как машина. Ответ на данный вопрос М. Вебер видел в разработке правил и процедур поведения в любой ситуации, прав и обязанностей каждого работника. Личность отсутствовала в данной концепции управления организацией.

М. Вебером [111] были сформулированы следующие принципы бюрократического управления:

- иерархия власти и ответственности;
- разделение труда и специализация;
- профессиональные знания на каждой ступеньке иерархии;
- процедура решения проблемных ситуаций;
- правила поведения должностных лиц;
- вознаграждение по чину;
- ограничение власти чина;
- имперсональность контактов;
- упор на письменные коммуникации;
- рационализация дисциплинарных требований;
- административная отстраненность от собственности предприятия.

Одна из важнейших разработок в области принципов управления – обоснование определенных принципов управления, учитывающих особенности социалистической системы хозяйствования (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Принципы управления социалистическим производством [126]

Принцип	Содержание принципа
Демократический централизм	Централизованное руководство народным хозяйством
Единоначалие и коллегиальность	Единоначалие предполагает железную дисциплину во время труда, беспрекословное подчинение воле руководителя, коллегиальность основана на широком участии трудящихся в управлении

Продолжение

Принцип	Содержание принципа
Единство политического и хозяйственного руководства	Политические задачи определяются с учетом состояния экономики, уровня ее развития, экономических законов, хозяйствование направляется на выполнение планов
Отраслевой и территориальный подходы	Производство, создающее экономические условия жизни людей, управляется преимущественно отраслевыми органами, а инфраструктура, определяющая социальные условия жизни населения, – преимущественно территориальными органами
Плановое ведение хозяйства	Установление на длительный период направлений, темпов и пропорций развития производства от предприятия до народного хозяйства в целом
Материальное и моральное стимулирование труда	Распределение материальных благ и удовлетворение потребностей людей по количеству и качеству затраченного ими труда с помощью материальных и моральных стимулов
Научность	Построение всей системы управления производством на достижениях науки управления
Ответственность	Каждый работник предприятия должен точно знать свои обязанности и права, а также за что он лично несет ответственность
Подбор и расстановка кадров	Каждый работник должен быть подобран так и поставлен на такой участок, где он может выполнять работу наиболее эффективно
Экономичность и эффективность	Эффективное сочетание людских и материальных ресурсов, наибольшая экономия сил и наиболее производительное применение труда
Преемственность хозяйственных решений	Основу составляет единство экономических явлений и процессов как последовательность количественных и качественных изменений, осуществляемых во времени и пространстве

Новой парадигме соответствуют сформулированные в 90-е годы XX в. принципы управления. В них главное внимание обращается на человека как ключевой ресурс организации и на создание условий для реализации его потенциала и способности к совместной эффективной работе. Отсюда – внимание к организационной культуре, демократизации управления, коммуникациям, стилю руководства.

Новые общемировые принципы управления (90-е годы XX в.) [126]

Лояльность к работающим.

Ответственность – обязательное условие успешного управления.

Коммуникации, пронизывающие организацию сверху донизу, снизу доверху и по горизонтали.

Атмосфера, способствующая раскрытию способностей работающих.

Долевое участие каждого работающего в общих результатах.

Своевременная реакция на изменения во внешней среде.

Методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности от работы.

Непосредственное участие менеджеров в групповой работе – условие достижения согласованности и целостности.

Умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями.

Этика бизнеса.

Честное отношение и доверие к людям.

Использование в работе фундаментальных основ менеджмента.

Четкое представление о месте и роли организации в будущем.

Качество личной работы и постоянное самосовершенствование.

Появление новых принципов управления заставило пересмотреть ряд старых положений, касающихся организации труда на предприятиях. Решаются проблемы обогащения содержания и ротации работ, сочетания физического труда с умственным, стимулируются как общие результаты, так и индивидуальные (учитывающие мастерство и ответственность), широко практикуются многооперационность и взаимозаменяемость, координация и контроль деятельности базируются не столько на правилах и процедурах, установленных менеджерами, сколько на целевых установках отдельного подразделения (как части общей цели организации). Все это обеспечивает гибкость и быструю адаптацию к изменяющимся условиям.

В результате общемировая тенденция к развитию рыночно-предпринимательской экономики вызвала к концу XX в. волну экономических реформ в ряде стран. Они направлены на создание условий, стимулирующих нововведения и предпринимательские

ство, имеют глобальный характер, затрагивают не только процессы внутри государств, но и межстрановые отношения.

В настоящее время в управленческой литературе нет четкой систематизации принципов управления. Существует несколько подходов к классификации принципов управления.

Наиболее полное их толкование дается Г. Кунцем и С. О'Донелом в книге «Принципы управления: анализ управленческих функций», шестое издание которой переведено в 1981 г. на русский язык под названием «Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций». Авторы рассматривают десять принципов планирования; пятнадцать – организации; десять – мотивации и четырнадцать – контроля [53].

Однако, как считает ряд ученых (В. С. Афанасьев, М. В. Баглай, Д. В. Валовой и др.), эти принципы требуют переосмысления сквозь призму синергетики и других малоизвестных в недавнем прошлом наук [114].

Некоторые авторы идут по пути выделения наиболее важных принципов из всех называемых принципов.

П. В. Забелин, П. В. Нестеров, В. Г. Федцов предлагают к наиболее важным (основным) принципам современного менеджмента относить:

- принцип сочетания научных подходов с элементами искусства – творчества;
- принцип целенаправленности;
- принцип последовательности и непрерывности управления;
- принцип эффективной обратной связи.

В. И. Кнорринг в свою очередь среди важнейших (основных) принципов управления указывает:

- принцип правовой защищенности управленческого решения;
- принцип оптимизации управления;
- принцип делегирования полномочий;
- принцип соответствия;
- принцип автоматического замещения отсутствующего;
- принцип первого руководителя;
- принцип одноразового ввода информации;
- принцип новых задач;
- принцип повышения квалификации;
- принцип «монтера Мечникова» (обеспечение управленческого решения документальным или материальным образом);
- принцип цели [44].

Другие идут по пути группировки принципов. В. С. Афанасьев, М. В. Баглай, Д. В. Валовой предлагают деление принципов управления на *общие, организационно-технологические и частные*. Все эти принципы должны быть взаимосвязаны между собой, и только целостное их применение обеспечит успех в управлении.

Общие принципы управления действуют во всех динамических системах, присущи всем видам управленческой деятельности. Каждый из них лишь теоретически можно изложить отдельно. В реальной жизни все они тесно взаимосвязаны и дают максимальные результаты лишь в своей совокупности.

К общим принципам управления следует отнести принцип социальной ориентации управления, принцип научной обоснованности, принцип системности, принцип эффективности (оптимальности), принцип демократизма, принцип состязательности (конкуренции), принцип стимулирования, принцип саморегулирования.

1. *Принцип социальной ориентации управления.* Он подчеркивает, что краеугольным камнем конкурентоспособности и эффективности является человеческий капитал; затраты на человека стали рассматриваться не как издержки, а как активы компании, которые надо грамотно использовать; в деятельности сегодняшнего менеджера преобладают социально-экономические и психологические методы управления над традиционными административными.

2. *Принцип научной обоснованности.* Его основное содержание заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов.

3. *Принцип системности.* В самом общем виде он может быть определен как упорядочение системы. Управление призвано обеспечивать и совершенствовать структурное и функциональное единство системы, вскрывать и устранять препятствия на пути к цели, ассимилировать или нейтрализовать возмущающие воздействия как внутри системы, так и вне ее.

4. *Принцип эффективности (оптимальности).* Его суть в достижении поставленной цели в возможно короткий срок и при меньших затратах материальных средств и человеческой энергии. Эффективность управления обеспечивается различными методами и средствами. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данной ситуации.

5. *Принцип демократизма.* Демократическое управление дает возможность втянуть в активную жизнь разнородные структуры, охватывающие значительную часть членов общества, сопоставить их интересы, найти возможные общие подходы к решению проблем. Это обеспечивается наличием в системе широкого спектра прямых и обратных связей, пронизывающих ее не только по вертикали – в соответствии с иерархией подчинения, но и по горизонтали – на основе совместных интересов.

6. *Принцип состязательности (конкуренции).* Жизнеспособность системы зависит от того, в какой степени в ней развиты состязательные начала. Роль конкуренции состоит в выявлении наиболее результативных, эффективных путей социально-экономического развития. Но конкуренция имеет и негативные последствия. Поэтому следует развивать позитивные стороны конкуренции и ограничивать отрицательные.

7. *Принцип стимулирования.* Нельзя управлять общественными процессами, не научившись управлять мотивами человеческих поступков. Наиболее общим выражением этого принципа является сочетание материальных и моральных стимулов повышения трудовой активности.

8. *Принцип саморегулирования.* В данном случае важное значение имеет применение принципа кибернетики, позволяющего противостоять воздействию извне и перестраиваться в целях самосохранения, саморазвития системы. Сохранение баланса регулирования и саморегулирования – вот главное в целостной системе социального управления.

К *организационно-технологическим принципам* можно отнести принципы разделения труда, иерархичности и обратной связи, оптимального сочетания централизации и децентрализации.

1. *Принцип разделения труда.* Он означает, что вся деятельность по организации управления расчленяется на простейшие операции. Каждое звено этой организации имеет строго и формально (стандартно) отработанные обязанности. Разработка системы стандартов, формальных правил вызвана необходимостью обеспечить единообразие в осуществлении каждого задания независимо от числа лиц, выполняющих его. Четкие правила и инструкции определяют ответственность каждого члена фирмы. Строгое следование общим стандартам при решении специфических вопросов исключает возможные отклонения, вызываемые индивидуальными различиями.

2. *Принцип иерархичности и обратной связи.* Он заключается в создании многоступенчатой (скалярной) структуры управления, при которой первичные звенья (нижний уровень) управляются своими же работниками, находящимися под контролем руководства следующего уровня. Те в свою очередь подчиняются и контролируются органами следующего уровня. Соответственно цели перед низшими звеньями ставятся более высоким по иерархии органом управления. Каждый служащий в административной иерархии отвечает перед вышестоящим лицом за решения и действия не только свои, но и всех подчиненных ему лиц.

Постоянный контроль за деятельностью всех звеньев управления осуществляется на основе обратной связи. По сути, это сигналы, выражающие реакцию управляемого объекта на управляющее воздействие. По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы непрерывно поступает в управляющую систему, которая имеет возможность корректировать ход управленческого процесса.

3. *Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации.* Существует неразрывная взаимосвязь между децентрализацией и централизацией, что находит выражение в диалектическом сочетании административного и самоуправленческого начал в управлении. Необоснованный крен в сторону централизации ограничивает инициативу, самодеятельность работников. Что касается другой крайности, связанной с перекосом в сторону демократизации, то она способна породить анархические и другие отрицательные тенденции. В силу этих причин установление правильного соотношения между децентрализацией и централизацией является одной из основных проблем совершенствования управления.

Проблема сочетания централизации и децентрализации в управлении состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений, т. е. вышестоящее лицо должно делегировать ответственность за решение части вопросов своим подчиненным.

Принцип сочетания централизации и децентрализации предполагает необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении.

Что касается *частных принципов,* то сфера их действия весьма ограниченна, локальна. Например, существуют принципы социального партнерства, государственной службы, принципы управления кадрами, принципы морали и т. д.

Поскольку принципы управления – это руководящие правила, основные положения и нормы поведения руководителей, или правила реализации закономерностей управления, которыми руководствуются управленцы в практической деятельности, или основные требования, предъявляемые к построению органов управления и методам осуществления функций управления, то наш подход к классификации принципов исходит из того, **что** регламентируют эти принципы, а, вернее, что они должны регламентировать в силу своего определения. Принцип – это то, что руководитель использует в качестве основы для своих действий. «Я поступаю так из принципа, а не по прихоти. Эти принципы обязывают меня поступать так, чтобы быть успешным руководителем» – так должно строиться использование принципов. Следовательно, они должны вытекать из богатейшей практики управления, обязывая руководителя быть Руководителем. Выше были изложены подходы к классификации и обоснованию принципов. Их многообразие побудило авторов предпринять свою интегрирующую все предыдущие точки зрения попытку классификации. Она основана на понимании сущности управления, изложенной выше, согласно которой менеджмент, как система управления организацией в условиях рынка, имеет две важнейшие характеристики: воздействие на объект управления для достижения поставленных целей; воздействие на людей, как специфический объект управления. Реализация процессов управления (функций, решений, коммуникаций) должна обеспечивать целенаправленность, согласованность и эффективность деятельности работников организации. Поэтому в качестве классификационных признаков можно выдвинуть такие, как технология управленческой деятельности, влияние на поведение людей, система управления в целом. Эта классификационная система имеет общие элементы с классификацией, предложенной В. С. Афанасьевым, М. В. Баглаем, Д. В. Валовым, но отличается от нее тем, что относится именно к системам менеджмента, а не ко «всем динамическим системам», как общие принципы, выделенные указанными авторами.

Итак, нами предлагается выделять следующие группы принципов:

• принципы, обеспечивающие целенаправленность, согласованность и эффективность деятельности (объединяемые в группу принципов технологии управленческой деятельности, или технологических);

• принципы, активизирующие деятельность и удовлетворенность трудом (объединяемые в группу влияния на поведение людей, или поведенческих);

• принципы, относящиеся к системе управления в целом, имеющие комплексный характер и черты принципов первой и второй групп.

Анализ имеющихся точек зрения на формулировку и классификацию принципов управления, выполненный авторами, позволил выделить характерные в современных условиях принципы управления.

К первой группе принципов технологии управленческой деятельности относятся:

• принципы целенаправленности (разделение ответственности или коллективной ответственности, вознаграждение за результат достижения цели, четкость целей и задач);

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

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

Ко второй группе принципов влияния на поведение работников относятся:

• принципы активизации деятельности (состязательность, мотивация, создание благоприятной атмосферы);

• принципы обеспечения удовлетворенности трудом (справедливость, лояльность к работникам, честное отношение и доверие к людям).

К третьей группе общеуправленческих принципов относятся: социальная направленность управления, корпоративный дух, этичность бизнеса, постоянное совершенствование управления (управленческое новаторство), научность, своевременное реагирование на изменение внешней среды (ситуационность).

Эта система принципов не может считаться завершенной, напротив, она остается открытой для дополнений, изменений, основанных на новом опыте, его анализе, осмыслении и обобщении. С одной стороны, по мере формирования рыночной эконо-

мики одни принципы управления исчезают (или сужается сфера их проявления). С другой стороны, возникают новые принципы и расширяется сфера их проявления. Указанная классификация принципов является отправной точкой для формирования эффективной системы управления организацией.

Выводы

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

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

3. В менеджменте как системе выделим такие три его грани:

• менеджмент – это **воздействие** субъекта на объект управления;

• менеджмент – это воздействие на объект с четко определенной целью, или это **механизм достижения цели**;

• менеджмент – это **руководство** таким **специфическим объектом** управления, как **люди**, поэтому необходимы знание и учет не только объективных, но и субъективных факторов управления.

В менеджменте как процессе выделим существенные грани:

• менеджмент – это **выполнение** определенной совокупности **специфических видов деятельности**, называемых управленческими функциями (планирование, организация, мотивация, контроль);

• менеджмент – это процесс принятия и реализации **управленческих решений**;

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

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

5. Слово «менеджер» имеет несколько значений:

• наемный профессиональный управляющий;

• специалист по управлению производством;

• предприниматель в профессиональном спорте.

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

7. Для того чтобы организация добилась успеха, цели и задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального и горизонтального разделения труда. Успешность деятельности организации зависит от умения выжить, результативности, эффективности и производительности деятельности организаций, которые определяются уровнем менеджмента в ней. Развитие и совершенствование менеджмента, приспособление его к конкретной обстановке в настоящее время являются одним из главных рычагов улучшения результатов деятельности фирм.

8. Существуют две различные точки зрения на значение науки менеджмента и специального управленческого образования для подготовки кадров менеджеров. Первая из них, характерная для США и Европы, отводит управленческому образованию важную роль. Здесь считают науку менеджмента основополагающей для формирования специалистов по управлению людьми. Другая точка зрения в Японии, где крупные фирмы сами готовят руководителей. В России в условиях отсутствия квалифицированных менеджеров, которые могут подготовить себе смену, при всей близости нашей бывшей советской системы к японскому образцу, наиболее вероятен, возможен и реализуется западный вариант.

9. Единую методологическую основу разнообразных форм менеджмента создает его общая теория, содержащая функциональные категории и понятия, принципы и методы, систему функций и задач менеджмента, не зависящую от отраслевой или функциональной специфики деятельности организации.

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

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

12. Методы менеджмента – это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эф-

фективного развития организации. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии. В системе локальных методов менеджмента используются как общие методы и приемы (например, экспертизы, генерирование идей, оценка управленческих решений), применяемые во всех сферах деятельности (производстве, торговле, образовании), так и специальные, отражающие специфику определенной сферы (инновационный, финансовый, менеджмент и пр.).

13. Системный подход, реализующий основные методологические принципы познания, является основой методологии экономических наук. В наиболее общей форме сущность системного подхода состоит в рассмотрении объекта исследования и практической деятельности в единстве его внешних и внутренних связей.

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

15. Новая система взглядов на менеджмент в радикально меняющейся экономической среде сформировалась в 70-е – 80-е годы. Новая управленческая парадигма, сформулированная П. Друкером, базовыми принципами менеджмента определяет ситуационность, системность, социальную направленность. В центре современных взглядов на менеджмент и в основе новых принципов управления находится проблема гибкости и адаптивности (приспособления) к постоянным изменениям внешней среды, которые нередко диктуют стратегию и тактику организаций.

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

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

18. Результаты анализа позволили выделить характерные в современных условиях принципы управления.

К первой группе принципов – технологии управленческой деятельности – относятся:

- принципы целенаправленности;
- принципы согласования деятельности;
- принципы обеспечения эффективности деятельности.

Ко второй группе принципов – влияния на поведение работников – относятся:

- принципы активизации деятельности;
- принципы обеспечения удовлетворенности трудом.

К третьей группе – общеуправленческим принципам – относятся: социальная направленность управления, корпоративный дух, этичность бизнеса и др.

Контрольные вопросы

1. Какова сфера применения слова «управление»?
2. Дайте определение менеджмента.
3. Какова сущность понятий «управление организацией» и «менеджмент»? Выделите шесть его основных граней.
4. Каково значение менеджмента как вида деятельности?
5. Каково значение менеджмента как науки?
6. Назовите великих менеджеров в теории и практике.
7. Какие вы знаете подходы к менеджменту?
8. Раскройте сущность системного подхода.
9. Раскройте сущность процессного подхода.
10. Раскройте сущность ситуационного подхода к менеджменту.
11. Что такое методология и какова методология менеджмента?
12. Назовите предмет менеджмента.
13. Определите метод менеджмента.
14. Дайте определение принципа менеджмента.
15. Назовите принципы менеджмента, выделенные А. Файолем.
16. Какие классификации принципов менеджмента вы знаете?
17. Определите сущность новой управленческой парадигмы в мире и в России.

Раздел второй

История развития управленческой мысли

Глава 4
ВОЗНИКНОВЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

4.1. Периодизация развития управленческой мысли: донаучный и научный периоды

В развитии теории и практики управления выделяют два крупных исторических периода: донаучный и научный.

Первый период – донаучный период – начиная с 9-го – 7-го тысячелетия до н. э. примерно до XVIII в.

Наиболее длительным был первый период развития управления. Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно 9 – 7 тыс. лет до н. э. в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства (охота, сбор плодов и т.п.) к принципиально новой форме получения продуктов – их производству (производящая экономика). Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период (3000 – 2800 гг. до н. э.) сформировались достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и пр.).

Сократ (470 – 399 гг. до н. э.) был одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности. Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Платон (428 – 348 гг. до н. э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления.

А. Македонский (356 – 323 гг. до н. э.) развил теорию и практику управления войсками.

Второй период – научный период (1776 г. – до настоящего времени).

В свою очередь научный период подразделяется на индустриальный период, период систематизации и информационный.

I период – индустриальный период (1776 – 1856). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А. Смиту. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления. А. Смит сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование многих сформировавшихся к настоящему времени научных направлений и школ менеджмента оказало учение Р. Оуэна. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик Ч. Беббидж разработал проект «аналитической машины» – прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

II период – период систематизации (1856 – 1960). Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются взгляды исследовате-

лей. С течением времени менеджеры изменяли свои ориентиры. Одни из них решали свои управленческие проблемы теми способами, которые, казалось, срабатывали и в прошлые периоды. Другие исследователи искали более систематизированные подходы к управлению. Их индивидуальные успехи и провалы могут дать ценные уроки для сегодняшних менеджеров.

В сущности, то, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой большой группы людей означали, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. В результате были выбраны лучшие работники, которых обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Эти люди и были первыми менеджерами.

Первые исследования в области менеджмента были сделаны *классической школой*.

Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан американским менеджером Ф. У. Тейлором (1856 – 1915), который возглавил движение научного управления. Он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации, что и положило начало развитию *школы научного управления*.

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. В своих работах «Управление фабрикой» (1903 г.) и «Принципы научного менеджмента» (1911 г.) Ф. У. Тейлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

Главная заслуга Ф. У. Тейлора состоит в том, что он как основатель школы «научного управления» разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки рабочих и стимулирования труда. Величайший вклад Ф. У. Тейлора заключается в том, что он начал революцию в области менеджмента. Становление науки об управлении также связывается с именами американских менеджеров Френка и Лилии Гилбретов. Они провели исследования в области трудовых движений, усовершенствовали хронометражные методики, а также разработали научные принципы организации рабочего места.

Таким образом, к 1916 г. сформировалось целое направление в исследованиях. Первая научная школа получила несколько названий – школа «научного менеджмента», «классическая», «традиционная».

Разновидностью классической школы управления является *«административная» школа*. Она занималась изучением роли и функций менеджера. Считалось, что как только определялась суть работы управляющего, легко можно было выявить наиболее эффективные методы руководства. Одним из пионеров разработки этой идеи был французский менеджер А. Файоль. Он разделил весь процесс управления на пять основных функций: планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. Разработанные А. Файолем принципы управления следует признать самостоятельным результатом науки управления, «администрирования». Не случайно американцы называют француза А. Файоля отцом менеджмента.

Суть разработанных им принципов управления сводится к следующему: разделение труда; авторитет и ответственность власти; дисциплина; единство руководства; единство распорядительства; подчинение частного интереса общему; вознаграждение за труд; баланс между централизацией и децентрализацией; координация менеджеров одного уровня; порядок; справедливость; доброта и порядочность; устойчивость персонала; инициатива.

Из других представителей административной школы можно выделить М. Блюмфилда, разработавшего концепцию «менеджмента персонала», или управления рабочей силой (1917), и немецкого социолога, историка, экономиста М. Вебера (1864–1920), предложившего концепцию «рациональной бюрократии» (1921). Он дал характеристику идеальных типов господства и выдвинул положение, согласно которому бюрократия – порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации.

Определенный прорыв в области менеджмента был сделан на рубеже 30-х годов, ознаменовавшийся появлением *«школы человеческих отношений»* (поведенческой школы). В ее основу положены достижения психологии и социологии. Поэтому в рамках этого учения в процессе управления предлагалось сосредоточивать основное внимание на работнике, а не на его задании.

Родоначальником школы «человеческих отношений» принято считать психолога Э. Мэйо (1880–1949). Он обнаружил, что группа рабочих – это социальная система, в которой есть

собственные системы контроля. Определенным образом воздействуя на такую систему, можно улучшить, как считал тогда Э. Мэйо, результаты труда. В результате движение «человеческих отношений» стало противовесом всему научному движению. Это связано с тем, что акцент в движении «человеческих отношений» делался на людей, а в движении научного управления – на заботу о производстве. Из других ученых этого направления можно выделить американку М. П. Фоллет (1868–1933), проанализировавшую стили руководства и разработавшую теорию лидерства.

Большой вклад в развитие школы «человеческих отношений» был сделан в 40-е – 60-е годы, когда учеными-бихевиористами было разработано несколько теорий мотивации. Одной из них является иерархическая теория потребностей американского психолога А. Маслоу. Он предложил следующую классификацию потребностей личности:

1) физиологические;

2) безопасность своего существования;

3) социальные (принадлежность к коллективу, общение, внимание к себе, забота о других и пр.);

4) престижные (авторитет, служебный статус, чувство собственного достоинства, самоуважение);

5) самовыражение, полное использование своих возможностей, достижение целей и личный рост.

Не менее популярно в школе «человеческих отношений» и учение американца Д. МакГрегора. В основе его теории (*X* и *У*) лежат следующие характеристики работников:

• теория *X* – средний индивидуум, туповат, стремится увильнуть от труда, поэтому его необходимо постоянно принуждать, понукать, контролировать и направлять. Человек такой категории предпочитает, чтобы им руководили, стремится избегать ответственности, беспокоится лишь о собственной безопасности;

• теория *У* – люди не являются от природы пассивными. Они стали такими в результате работы в организации. У данной категории работников затраты физического и умственного труда так же естественны и необходимы, как игры на отдыхе. Такой человек не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Он не нуждается в контроле со стороны, так как способен сам себя контролировать.

III период – информационный период (1960 г. – до настоящего времени). Более поздние теории управления разработаны в основном представителями *«количественной школы»*, часто называемой

управленческой. Появление данной школы – следствие применения математики и компьютеров в управлении. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 60-е годы начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров. В современных условиях математические методы используются практически на всех направлениях управленческой науки.

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Так называемый «системный подход» в менеджменте был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач. Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

В 70-е годы появилась идея открытой системы. Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к весьма многообразной внешней среде. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне.

С точки зрения экономики организации, наиболее существенные в научно-методическом плане результаты были получены в рамках ситуационного подхода. Выводы ситуационного подхода заключаются в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, т.е. центральное место должна занимать ситуация. Это конкретный набор обстоятельств, влияющих на организацию в данное конкретное время.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней и внутренней среды организации. Используя ситуационный подход, менеджеры могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации [50, с. 6 – 13].

В книге К. Джорджа-младшего «История управленческой мысли» содержится описание развития менеджмента с 5 тыс. лет до н. э. вплоть до 50-х годов XX в., когда психология и наука о поведении человека заняли в управлении особое место [52, с. 31 – 37].

4.2. Первые документальные источники

Первые документы (одни из древнейших памятников письменности!) были обнаружены в Шумере, существовавшем более 5 тыс. лет назад. На глиняных табличках жрецы Шумера вели юридические, исторические и деловые записи. Уже тогда древние менеджеры понимали важность таких элементов административного управления, как инвентаризация, регистрация фактов, организационная отчетность и контроль. Некоторые из них относились к практике шумерских священников: они вели деловую документацию, бухгалтерские счета, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции. В настоящее время эти функции составляют содержание управленческого процесса.

Грандиозные сооружения Древнего Египта вызывают изумление организационным талантом древних строителей: руководить огромным строительным коллективом на протяжении долгих лет является сложнейшей задачей для специалиста в области менеджмента и на современном этапе. Египтяне широко применяли планирование и контроль за выполнением производственных программ. Около 4 тыс. лет назад был написан трактат о методах и стиле управления коллективом «Поучение Птаххотепа», который и сейчас может служить настольной книгой современного менеджера.

> Великий знаток искусства управления Птаххотеп советует: «Если ты начальник, будь спокоен, когда слушаешь ты просителя, не останавливай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса».

В 1901 г. при археологических раскопках г. Сузы было найдено множество глиняных дощечек, на которых был записан кодекс законов царя Вавилонии Хаммурапи, жившего около 4 тыс. лет назад. Кодекс четко устанавливал ответственность за порученную работу, определял уровень минимальной заработной платы и необходимость документальной отчетности.

Документальные источники управленческой мысли можно увидеть и на стенах древних храмов и др.

> Например, в храме высотой 146 м в Ливане (г. Баальбек близ Бейрута) нанесены рисунки, показывающие организацию работ по выпиливанию, обтачиванию и установке камней весом от 45 до 750 т с зазором менее 0,01 мм; какой уровень организаторской работы требовался для того, чтобы спланировать, согласовать и обеспечить возведение храма строго по чертежам.

Другим свидетельством является сооружение легендарного Иерусалимского храма. Его создатель Хирам, предвосхищая метод делегирования полномочий, ввел децентрализацию в организации управления, разделив строителей храма на учеников, подмастерьев и мастеров. Такой метод организации труда обеспечивал быстрые темпы строительства.

> Известно, что при сооружении Иерусалимского храма в начале первого тысячелетия до н. э. применялся вахтовый метод, столь распространенный сегодня при освоении нефтяных и газовых месторождений: каждый месяц менялся состав строителей – 80 тыс. каменщиков, 70 тыс. подсобных рабочих, труд которых контролировали 3 тыс. надсмотрщиков, отпускали домой на два месяца.

4.3. Развитие управленческой науки как составной части философии

По месту появления философских систем различают восточную и западноевропейскую философии, внутри которых по эпохам развития человеческой культуры выделяют другие философские подсистемы (например, древнекитайскую

философию в восточной или философию периода Возрождения (Ренессанса) в западноевропейской). Тем не менее в любой стране в любой период истории человечества в мыслях людей имели место вопросы о государстве, управлении и власти. Таким образом, управленческая наука, как впрочем и многие другие, была «рождена, взращена и воспитана» философией.

В западноевропейской философии управленческая мысль также берет свое начало издревле. Над проблемами государства, форм правления и развития думали еще античные философы (400 – 300 лет до н. э.).

Так, Гераклит размышлял над государственным устройством.

> Он не был сторонником демократии, выступал за разумное правление мудрецов-аристократов. Для того чтобы различные авантюристы не использовали власть в своих корыстных целях, Гераклит призывает всех сохранять законность: «Народ должен сражаться за попираемые законы, как за стену города». Он советует пресекать всякое поползновение на законную власть: «Своеволие надо гасить пуще пожара». Для него борьба определяет – кому царствовать, а кому подчиняться. Для него естественно, когда все подчиняются воле одного: «Закон именно в том, чтобы повиноваться воле одного».

Сократ дал классификацию форм правления и был противником тирании – власти произвола, плутократии – власти богатых и демократии – власти всех. Эта классификация власти воспроизводилась потом в учениях Платона и Аристотеля. «Государство сильно тем, – полагал Сократ, – как граждане исполняют законы». Будучи патриотом, философ призывал правителей учиться управлять, обуздывать свою природу, руководствоваться в своей деятельности благом государства. Отстаивал универсальность управления как искусства в себе.

> *Сократ:* «Управление – это умение найти нужного человека, посадить его на нужное место и, дав задание, добиться его выполнения».

Платон выделил формы правления, в которых действуют законы (монархия, демократия) и в которых законы не соблюдаются (тирания, олигархия). Создал своеобразную утопию о лучшем государственном устройстве. В диалоге «Государство» определил

само государство как воплощение идей, людей как игрушки, придуманные и управляемые Богом.

Фалес показал значимость зависимости делового успеха от компетентности и умения правильно выбирать стратегию поведения.

> Так, согласно легенде, записанной Аристотелем, Фалес, вычислив по звездам обильный урожай маслин на следующий год, скупил на свои небольшие сбережения все маслодавильни в Милете и на Хиосе. Арендовал он их за бесценок, так как никто не верил в богатый урожай, а когда пришла пора сбора урожая и спрос на них резко возрос, Фалес сдал их внаем втридорога, выручив огромную прибыль [60, с. 45].

В 325 г. до н. э. А. Македонский создал орган коллегиального планирования и управления войсками – штаб.

Неоценимое значение для развития отношений человека и самой человеческой личности имеет Библия (написана в течение примерно 1500 лет, окончание написания относят к 100 г. н. э.). Она содержит основные принципы взаимоотношений людей – заповеди, примеры из управления людьми, первое описание делегирования полномочий и др.

В Древнем Риме императором Диоклетианом (300 лет н. э.) была введена строгая иерархия, служебная лестница в управлении и разработан принцип иерархии и делегирования полномочий.

Европейская средневековая философия занимает промежуток времени с I по XV в. нашего времени. Главная особенность ее – связь с религией. Философия изменялась в русле развития христианства и ставила перед собой задачу обоснования христианских догм. Проблема управления на данном этапе рассматривалась в пределах Библии (например, как проблема соотношения свободы воли человека и божественной необходимости).

В это время наблюдается большее развитие управленческой мысли в восточной философии. Здесь можно отметить труд аль-Маварди «Принципы руководства» (1058 г.), где он исследует исламское конституционное право, теоретические и практические аспекты мусульманского политического мышления и поведения, а также поведения политиков и должностных лиц в исламских государствах. И труд «отца исламского администрирования»

Ибн Таймияха «Принципы религиозного правления» (1300 г.), в котором он применяет научный метод для определения принципов администрирования в структуре ислама, в том числе соответствие человека его работе, патронаж, распределение постов и привилегий.

В Древней Индии в трактате «Артхамастра» (400 – 300 лет до н. э.) применительно к управлению исследованы философские категории «верное и неверное», «законное и незаконное», «польза и вред» и др.

В Древнем Китае девизом философии была триада: «Знание – действие – нравственность». Причем высшее знание – это знание о добродетелях великих людей. Важной философской проблемой являлось искусство управления страной и военное искусство. К 500 г. до н. э. относят труд Сан Цу «Искусство войны», в котором он признает необходимость иерархической организации, межорганизационных связей и кадрового планирования. В этот период, конечно, преобладают силовые методы управления, что находит свое отражение и в языковых формах. Так, на санскрите искусство управления звучит как «данданити», что в дословном (буквальном) переводе означает «руководство по владению палкой». Тем значимее и удивительнее воспринимаются достижения древних «управленцев», работы которых входят в состав философской науки, так как самостоятельной науки управления в то время еще не существовало.

И только в эпоху Ренессанса управленческая мысль получает бурное развитие в западноевропейской философии. Появляются определенные работы, которые можно назвать достижениями управленческой мысли.

Так, Н. Макиавелли (1469 – 1527) полностью освободился от религиозных иллюзий. Объектом изучения для него стала политическая история: причины возвышения и гибели государств, мотивы человеческих поступков, влияние личности на ход тех или иных событий.

В своих «Рассуждениях» (1513 г.) Н. Макиавелли отстаивает принцип единства власти:

> «Лучше доверить экспедицию одному человеку обычных способностей, чем двум людям, даже если они обладают выдающимися качествами и равноценными способностями».

Он полагал, что политические системы рождаются, достигают величия и могущества, а затем приходят в упадок, разлагаются и гибнут, т. е. находятся в вечном круговороте, не подчиненном никакой предустановленной свыше цели.

Основоположник утопического социализма Т. Мор (1478–1535) в своей «Утопии» развивает идею платоновского «Государства». Считает, что человек есть высшая ценность и поэтому он должен жить счастливо, работать по способности и получать по потребностям. От «правителя, как из какого-нибудь источника, распространяется на весь народ все доброе и злое». Главнейшей опорой государства является справедливость. Жизнь утопийцев организована на принципах республиканской демократии, выборности начальства, отсутствии религиозного преследования. Нет частной собственности, классов и т. д. Сформулированные в «Утопии» идеи оказались весьма жизнеспособными и нашли свое дальнейшее развитие в философских системах последующих веков.

В ряду работ создателя коммунистической утопии Дж. Кампанеллы (1586–1639) особое место имеет труд «Город Солнца». В нем он утверждал, что причиной всех бедствий является неравенство людей. Он полагал, что упразднение частной собственности устранит различие между интересами личности и интересами государства. Разработал всеобъемлющую систему воспитания и подготовки новых поколений. Молодые люди «получают должности в областях тех наук и ремесел, где они преуспели более всего». Почетен и уважаем любой труд. Функции управления и организации производства находятся в руках ученых-жрецов.

Ф. У. Тейлор, Г. Форд, А. Слоун, Д. Рокфеллер, Дж. Муни были не только крупнейшими практиками менеджмента, приведшими свои компании к деловому успеху, но и крупными философами менеджмента, определявшими стратегию делового предпринимательства.

В период философии нового времени (XVII – XVIII вв.) происходит буржуазная революция. Главной ценностью мировоззрения становятся человек, его личностные качества и достоинства. Происходит становление и оформление почти всех наук. Но управленческая мысль не выделяется из философии в самостоятельную науку, а переходит составной частью в так называемую политэкономию и развивается в ней вплоть до XIX в.

4.4. Развитие науки управления в составе экономической теории

Значительное влияние на становление управления как науки оказала *классическая буржуазная политическая экономия*.

Начала научно обоснованной экономики и системы управления ею были заложены трудами «великого шотландца» А. Смита (1723 – 1790) и английского экономиста Д. Рикардо (1772 – 1823). Смелая идея А. Смита о способности рыночной системы к саморегуляции позволила ему сделать обоснованный вывод о разумности минимального воздействия государства на экономику. Эта, а также и другая составляющая его экономической концепции – о примате, главенстве индивидуальных интересов над коллективными – категорически отвергались советской идеологией.

> А. Смит утверждал, что «не от благожелательности мясника, пивовара или булочника ожидаем мы получить свой обед, а от соблюдения ими своих собственных интересов. Мы обращаемся не к их гуманности, а к их эгоизму и никогда не говорим им о наших нуждах и об их выгодах» [56, с. 138].

Именно А. Смит впервые ввел понятие классов общества: наемных рабочих, капиталистов и земельных собственников. Современные экономисты вновь изучают основной труд А. Смита «Исследования о природе и причинах богатства народов», когда обращаются к теории рынка. Важность разделения труда подтверждается, как ни странно, анализом процесса производства такого сложного изделия, как... булавка.

Специалисты в области маркетинга находят подтверждение своей стратегии экспорта-импорта товаров в трудах Д. Рикардо, предложившего и научно обосновавшего концепцию сравнительных затрат. Прибыль от международных торговых связей, по мнению Д. Рикардо, формируется на разнице между мировыми и внутренними ценами, и следует экспортировать то, что производится в стране с меньшими издержками, и покупать за рубежом те товары, которые стоят в стране дороже (принцип, известный всем купцам всех времен).

Большой вклад внесли политэкономы У. Петти (1623 – 1687), А. Смит и Д. Рикардо. Заметное влияние на формирование политэкономии как науки оказали труды П. Буагильбера (1646 – 1714) – основателя классической французской политэкономии, Ф. Кенэ (1694 – 1774) – основоположника школы физиократов и создателя знаменитых «экономических таблиц» воспроизводства, А. Тюрго (1727 – 1781) – королевского министра финансов, внесшего существенный вклад в развитие теории физиократов.

Нельзя не отметить огромный вклад английского социалиста-утописта Р. Оуэна (1771 – 1858) в развитие управленческой мысли и практики управления. Ранее других он заметил и оценил роль человеческого фактора на производстве, к необходимости учета которого другие исследователи пришли только через 100 лет. Добившись успеха в улучшении условий труда и быта коллектива на своей фабрике, он предпринял попытку распространить свой эксперимент на всю Англию, но это окончилось неудачей. Не принесла успеха и его попытка основать в 1821 г. коммуну «Новая Гармония» в США. Через три года он разорился.

На формирование теории управления в социалистическом обществе большое влияние оказали труды основоположников научного коммунизма К. Маркса (1818–1883) и Ф. Энгельса (1820–1895). Не занимаясь исследованиями природы и сущности управления, они внесли свой вклад в формирование этой науки с помощью созданных ими методов исследования. В работе «Нищета философии» К. Маркс отмечал, что для различных форм организации общества характерны «различные формы разделения труда». Разделение труда внутри мастерской было развито очень слабо. В первом томе «Капитала» К. Маркс выводит необходимость разделения труда из развития кооперации [104, с. 14 – 15].

> *Маркс К.* С развитием кооперации многих наемных рабочих командование капитала становится необходимым для выполнения самого процесса труда, становится действительным условием производства. Команда капиталиста на поле производства делается теперь столь же необходимой, как команда генерала на поле сражения» [104, с. 14 – 15].

В этот же период времени Ф. Энгельс указал на то, что следует различать управление вещами и управление людьми. От этого тезиса в дальнейшем будут отталкиваться многие ученые в своих исследованиях.

В эпоху развития капитализма появилась острая необходимость организации научного управления для решения назревших проблем производства. По мере развития производства и экономических связей в обществе происходило усложнение управления. Однако до эпохи империализма функция управления оставалась более или менее универсальной.

Интересными с точки зрения фиксации и развития основных правил управления можно признать работы следующих экономистов:

- Р. Аркрайта (1732–1792) «Фабричный кодекс» (свод правил по управлению ткацкими фабриками Англии, которые включали такие правила, как казарменный режим для рабочих, ограничения в пище, физические наказания, штрафы за невыполнение норм и плохую работу);
- В. Н. Татищева (1686–1750) «Заводской устав» и др. (свод правил по управлению металлургическими заводами Урала, включающих нормы коллегиального управления; работы В.Н. Татищева обосновывают значение и роль государства в управлении экономикой);
- А. Смита «Богатство народов и др. (необходимость и значение специализации и контроля, пример влияния разделения труда и специализации на производительность труда при производстве булавок, когда до объединения и специализации труда один рабочий производил 10 – 12 булавок в день, а после объединения 10 рабочих стали производить вместе 48 000 булавок в день);
- Р. Оуэна «Утопия» (справедливое управление, имеющее социальную направленность, предоставление жилья рабочим, питания, строительство школ и дошкольных учреждений, создание благоприятных условий труда, исследование влияния моральных и материальных факторов мотивации труда и др.);
- К. Маркса и Ф. Энгельса и многих других экономистов, которые исследовали вопросы управления как важнейший фактор эффективного труда.

Если обратиться к теории и практике управления, то с высокой степенью уверенности можно утверждать, что в основе эффективного управления предприятиями лежат попытки найти компромисс между противоречивыми требованиями организационной гибкости и экономии на масштабах деятельности за счет объединения однородных видов деятельности и ресурсов.

Процесс начавшегося со второй половины XVIII в. стремительного экономического роста может рассматриваться как переход мировой экономики из одного равновесного состояния в другое.

В странах с развитой рыночной экономикой переход в новое состояние завершился в середине 80-х годов XX в., когда большие циклы экономического развития перестали проявляться.

В целом эволюция предприятий с начала промышленной революции протекала на фоне усиливающегося дифференцирования структуры макроэкономики, проявляющегося в углублении специализации и отраслевого разделения труда и создающего тем самым дифференцированные отрасли хозяйственной деятельности предприятий. Соответственно сами предприятия за несколько макроэкономических циклов прошли путь от вертикально-интегрированных гигантов до специализированных мобильных компаний. Современные, наиболее эффективные предприятия в условиях глобализации рынка вынуждены использовать специализацию и поддерживать высокий уровень концентрации ресурсов.

> Американский историк менеджмента Д. Рен писал: «Возникновение и совершенствование рыночной экономики вызвали к жизни потребность в более творческих управляющих, лучше информированных о том, как наилучшим образом управлять организациями. Столкнувшись с конкуренцией, изменчивой внешней средой, управляющие развивали систему знаний о том, как лучше использовать ресурсы» [104, с. 16].

Таким образом, менеджмент стал рассматриваться в качестве важнейшей составляющей успеха корпораций и фирм, как особое искусство и род занятий.

Глава 5
ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ ЗА РУБЕЖОМ

5.1. Исторические условия и события, способствовавшие выделению управленческой мысли как самостоятельной науки

Хотя само управление как вид деятельности и управленческая мысль, обобщающая его достижения, возникли много сотен и тысяч лет назад, управление как научная дисцип-

лина относительно молодо. Причина в том, что мощные организации, позволившие выделиться управленческому персоналу как социальной группе, отделить управленческую работу от неуправленческой деятельности, возникли только в XIX в. Современные крупные организации и необходимость внедрения достижения НТР потребовали использования новых принципов управления в этот период, обеспечивающих:

- занятие руководящих постов по праву компетентности с соблюдением законности и порядка (а не по принципу наследования);
- принятие эффективных управленческих решений, обеспечивающих максимальный доход владельцам капитала (в противовес инерционным решениям хозяев фирм);
- построение рациональных систем управления, направленных на внедрение достижений НТР.

Формирование научных основ управления производством началось в XX в. стараниями таких ученых, как А. Маршалл (1842–1924), Лонглин (1835 г., исследования функций менеджера), Джозеф (1850 г., Принципы единоначалия и контроля), Вартон, Меткалф, Халси и др. Питательной средой этого процесса, его почвой, на которой он мог успешно произрастать, явилось промышленное производство.

Наиболее благоприятные условия для формирования научного подхода к проблемам управления производством сложились в США. Концентрация производства способствовала созданию новой техники в США и других странах.

К концу XIX столетия США прочно заняли место в ряде развитых стран. К ранее существовавшему Гарвардскому университету добавились Йельский, Чикагский, Мичиганский и др. Намного расширилась сеть научных учреждений. В 1848 г. была создана Американская ассоциация развития наук, в 1863 г. – Национальная академия наук, в 1902 г. – Институт Карнеги.

В США с конца XIX в. при крупнейших университетах начали появляться школы бизнеса. Эти школы явились основой для создания впоследствии широкой сети учебных заведений разного уровня для подготовки специалистов-менеджеров.

В 1860 г. США занимали третье место в мире по объему промышленной продукции (за Англией и Францией). После гражданской войны 1861 – 1865 гг. и победы капиталистического Севера над рабовладельческим Югом темпы индустриализации страны резко возросли. С 1880 по 1898 г. капиталовложения в промышленность возросли втрое по сравнению с предыдущим десятилетием. За этот же период в промышленность влились 1,5 млн новых рабочих. Этому способствовал ряд благоприятных обстоятельств: хорошие природные условия и богатые ресурсы (уголь, нефть, руда, водная энергия), удобное их размещение в стране, наличие большого фонда свободных земель, приток иммигрантов, пополняющих кадры рабочих, расширение внутреннего рынка, возможность использования европейского капитала и научно-технического опыта.

С ростом промышленности началась активная деятельность крупных промышленных корпораций (Вендербилта, Карнеги, Рокфеллера, Моргана). Процесс капиталистической концентрации резко усилился в 70-х годах. Возникли тресты. К концу XX в. 2/3 продукции страны выпускалось трестами. К этому времени 50% железных дорог принадлежали крупнейшим компаниям. Таким образом, были объединены табачное, сахарное и мясоконсервное производства. Нефтяная компания «Стандарт Ойл» монополизировала 90% производства нефти. В 90-х годах по этому пути пошло производство угля, железа, газа, меди и др.

В последние десятилетия XIX в., в частности, работами М. Депре (Франция), Д. А. Лачинова и М. О. Доливо-Добровольского (Россия) была решена задача передачи электроэнергии по проводам на значительные расстояния. Возник электропривод. В 1883 г. шведский инженер Г. Ловаль предложил одноступенчатую паровую турбину. В середине 80-х годов Г. Даймлер и К. Бенц (Германия) создали легкий бензиновый двигатель внутреннего сгорания – энергетическую основу автомобильного транспорта, а в 1986 г. Р. Дизель (Германия) предложил двигатель внутреннего сгорания на тяжелом топливе, получивший повсеместное применение на стационарных и силовых установках морских судов.

В 1873 г. А. Н. Лодыгин и в 1875 г. П. Н. Яблочков (Россия), а в 1879 г. Т. Эдисон (США) предложили различные конструкции электрической лампы, ставшей основой светотехники.

В 1876 г. А. Белл (США) получил патент на телефонный аппарат.

В 1878 г. англичанин С. Томас ввел эффективный (томасовский) метод передела чугуна в сталь. В том же году был предложен электролитический метод производства меди, спустя 2 года – и алюминия. В 1895 г. немецкий физик В. К. Рентген открыл лучи (рентгеновские). В 1897 г. француз П. Кюри и его супруга полька М. Склодовская-Кюри начали свои исследования в области радиоактивности.

Первое десятилетие XX в. было периодом, так сказать, еще внутриутробного развития идей научного управления производством. Ф. У. Тейлор и его единомышленники фактически уже сформировали основные принципы управления и даже довольно широко использовали их на практике, но их методы применялись еще только на отдельных предприятиях. Отношение основной массы предпринимателей было преимущественно отрицательным к идеям научного менеджмента. И неудивительно: они видели в них посягательство на «священное право «частного собственника поступать на своем предприятии так, как ему заблагорассудится».

Однако жизнь брала свое. Само по себе развитие капиталистического производства – общественного по существу, но остающегося в частных руках, приводило к необходимости внедрения управления, основанного не на интуиции, а на точном исследовании и расчете. И даже самые рьяные аутсайдеры и поборники идей абсолютной «свободной воли хозяина» на своем предприятии начали понимать это.

Дело «Истерн Рейтс» и последовавшие за ним расследования знаменовали собой победу здравого смысла предпринимателей над наиболее консервативными их представителями.

А дело «Истерн Рейтс» заключалось в следующем. В 1910 г. произошел конфликт между железнодорожной компанией «Истерн Рейтс» и грузоотправителями по вопросу о повышении тарифов на перевозки. Конфликт сразу принял сенсационный характер. Железные дороги были национальной гордостью страны. Грузоотправителем являлась вся промышленность. Дело было передано в международную торговую комиссию. Руководитель комиссии Брендейс привлек в качестве экспертов многих известных специалистов в области организации и управления: Х. Хатауэя, Г. Тауна, Г. Эмерсона, Г. Гантта.

Особую роль в успешной работе экспертов, привлеченных к делу «Истерн Рейтс», сыграл Г. Эмерсон. Он начал свою работу с изучения состояния железной дороги и нашел его неудовлетворительным. С точки зрения научного менеджмента в результате тщательного изучения всего дела Г. Эмерсон дал заключение, ошеломившее Америку: «Железные дороги могут ежедневно экономить 1 млн долл. за счет введения научного управления».

Теперь предприниматели заинтересовались научным управлением. Оно почти мгновенно стало предметом всеобщего инте-

реса. И уже в 1911 – 1912 гг. 55 отраслей в деловой деятельности начали применять научное управление: в промышленности, на транспорте, в строительстве и т. д. и не только в США (в Англии, Франции и других странах).

1911 г. может по праву считаться годом «рождения», признания менеджмента как науки. Именно в этом году прошла первая международная научно-практическая конференция по менеджменту, инициатором и организатором которой был Х. Персон. В 1911 г. вышла книга основоположника научного менеджмента Ф. У. Тейлора «Принципы научного управления».

Движение за научное управление пошло и вширь, и вглубь, все более овладевая умами бизнеса.

После второй мировой войны на предприятиях США, а также американских предприятиях, расположенных в Европе, производительность труда была выше, чем в других западных странах, в 2,5 – 3 раза. Это вызывало у многих недоумение. Система одна, а результаты разные. По решению английского парламента в США была направлена группа ученых для изучения этого вопроса. Через год парламентариям был представлен доклад с результатами проведенных исследований. Красной нитью в докладе проходило следующее: США опережают своих партнеров по производительности труда в связи с тем, что там действует научно обоснованная система подбора кадров и придается большое значение подготовке и повышению квалификации менеджеров.

Вся система подготовки управляющих и повышения квалификации в США стала своего рода мостом между, с одной стороны, научными исследованиями в области анализа, техники, форм и методов управления, а с другой стороны, практикой управленческой деятельности в разных сферах экономики. Эта система постоянно приспосабливается к увеличивающейся сложности управления промышленными комплексами, непроизводственными организациями, национальными программами, рыночной конъюнктурой. Изменяются и совершенствуются методы, организационные формы, учебные планы. Американские школы бизнеса, ассоциации по управлению, учебные центры промышленных корпораций прочно утвердились в качестве лидеров в деловом мире в области разработок научно-методических основ и организации

обучения управляющих. Организация и методы обучения управленческого персонала давно стали предметом американского экспорта в другие страны. Американские школы бизнеса организуют по своему подобию школы в Западной Европе, Латинской Америке, Японии и других странах. В этих школах преподают американские профессора, используются американские методические разработки и учебные материалы. Преподаватели большинства школ проходят стажировку в США либо в специальных учебных центрах, организуемых США в других странах.

США занимали положение мирового лидера в области производительности труда в течение почти столетия. В настоящее время «на хвосте» США по производительности труда «висят» Англия, Франция, ФРГ. Но впереди и ближе всех к результатам США находится Япония.

Япония в настоящее время – вторая экономическая держава в мире. Семь из десяти крупнейших банков в мире – японские. Япония – самый крупный кредитор, японские фирмы производят 50% мирового производства морских судов, 2/5 телевизоров и более 1/3 полупроводников. Япония выходит на передовые позиции в химической промышленности, является лидером в области качества продукции.

Затраты на оборону в Японии в соответствии с ее Конституцией составляют всего 1% ВНП. Среди передовых в техническом отношении стран Япония лидирует в области инвестиций. Совокупные капитальные инвестиции в 1985 – 1990 гг. составили примерно 28% ВНП, а в США – только 17%.

Достигнутые Японией успехи побуждают специалистов в области менеджмента других стран приглядываться к формам и методам управления, используемым в Японии. В Японии, так же как и в США, всеобщее обязательное среднее образование. В США особое отношение к специалистам по управлению. В них имеется хронический дефицит.

Специалисты и консультанты в области менеджмента – это наиболее обеспеченная прослойка интеллигенции, за ней следуют врачи, преподаватели и судьи.

В США свыше 1300 учебных заведений, которые занимаются подготовкой менеджеров, кадровиков, промышленных психологов, социологов, дизайнеров.

Исследования, проведенные в 70 крупных фирмах США, показали, что на каждые 15 – 17 человек инженерно-технического

персонала имеется 1 специалист по организации и управлению. Если в организации работает всего 10 человек, то и здесь есть специалист подобного профиля. Что же это за люди, которые занимают должность организаторов-управленцев?

10% – это доктора наук, 25% – магистры, 25% – лица, имеющие по 2 университетских образования, остальные – это бакалавры и практики.

Заработная плата этих работников и статус приравниваются к высшему управленческому персоналу. Они не отличаются от высшего руководства фирм по значимости своей деятельности, по опыту работы, по квалификации.

Отличие лишь в том, что высшее линейное руководство принимает оперативные решения и решения, связанные с тактикой работы организаций, а организаторы-управленцы работают только на стратегию, т. е. на будущее развитие. У них нет устоявшегося режима рабочего дня, на работу они приходят в любое время и уходят также по своему усмотрению.

Эти работники имеют право доступа к любым документам, в том числе и с грифом «секретно», они имеют право присутствовать на любых совещаниях, в том числе и на самых секретных. Фирма финансирует их поездки в другие страны для изучения передового опыта.

И еще нюанс: если организатор-управленец дает рекомендацию, например, начальнику цеха о какой-либо реорганизации, то начальник цеха обязан отнестись к этой рекомендации, как к руководству к действию, либо в течение 3 дней он должен подать аргументированную докладную записку вышестоящему руководству со своими возражениями. Если начальник цеха не делает ни того, ни другого, его немедленно увольняют, и профсоюзы такое увольнение санкционируют. Западные предприниматели не любят швырять деньги на ветер.

5.2. Возникновение и основные положения научного менеджмента. Ф. У. Тейлор и его последователи

В первой половине XX в. получили развитие четыре четко различимые научные управленческие школы:

- школа научного управления;
- административная (классическая) школа;

• школа психологии (ее два крыла – школа «человеческих отношений» и школа «поведенческих наук»);

• школа количественная, или новая (есть еще название, практически дублирующее первое течение, – школа «науки управления»).

Кроме этого имеет большое значение для развития науки управления «эмпирическая школа», которая считает себя школой практики управления, однако вносит большой вклад в развитие науки, поэтому не может быть забыта при рассмотрении данного вопроса.

Непосредственным источником «научного менеджмента» и тейлоризма XX в. надо считать деятельность так называемых основоположников «научного менеджмента» XVIII – XIX вв. – периода интенсивного технического перевооружения производства, возможности для которого открылись благодаря промышленному перевороту. Буржуазия, как исторически перспективный класс, олицетворяла собой идею прогресса и являлась выразительницей антифеодальных устремлений. Интенсивный рост промышленности и крупных городов привел к ухудшению условий труда. Обострение экономической борьбы свидетельствовало о выходе на историческую сцену новой общественной силы – пролетариата. Он все чаще стремился заявить о себе как об экономическом партнере менеджмента. Развитие эмпирических исследований (социальная статистика), просветительских теорий прогресса, разработка методологических проблем политической экономии, отток научных интересов к обществоведению от естествознания – все это способствовало попыткам научного подхода к проблемам организации труда и управления предприятием в XIX в.

Итак, школа «научного управления» сформировалась в 1885 – 1920 гг. работами американских менеджеров Ф. У. Тейлора (1856 – 1915), Френка и Лилии Гилбретов, Г. Гантта (1861–1919), Г. Форда (1863 – 1947), Г. Эмерсона (1853 – 1931) и др.

Ф. Тейлора считают основоположником научного управления производством.

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

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

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

Среди последователей Ф. У. Тейлора особенно выделяются Ф. Гилбрет и его супруга Лилиан. Они занимались вопросами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности

труда. Работы Френка и Лилиан Гилбретов оказали значительное влияние на развитие организации и технического нормирования труда. В России наиболее известны их книги «Азбука научной организации труда и предприятий» и «Изучение движений» (1911), «Психология управления» (1916).

Еще будучи учеником каменщика, Ф. Гилбрет заметил, что люди, которые учили его класть кирпич, использовали три основные связки движений. Он задумался над тем, какое из этих движений было самым эффективным; поэтому он методично изучил эти движения, а также используемые инструменты. В результате появился усовершенствованный способ, сокративший количество движений, необходимых для кладки одного кирпича, с 18 до 4 с половиной, увеличив тем самым производительность на 50%. В начале 1900-х годов Френк и его жена Лилиан начали изучать рабочие операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром, часами, которые изобрел Френк и которые могли записывать интервалы продолжительностью до 1/2000 с. С помощью стоп-кадров Гилбреты смогли выявить и описать 17 основных движений кисти руки. Они назвали эти движения тербли-гами. Это название произошло от фамилии Гилбрет, если ее прочитать «задом наперед» [76, с. 66].

Значительный вклад в развитие системы Ф. Тейлора внес Г. Эмерсон. Широкую известность получил его труд «Двенадцать принципов производительности» (1931). В нем он изложил свои взгляды на рационализацию производства.

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

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

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

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

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

В 15 лет Г. Форд оставил занятия в школе и определился учеником в механическую мастерскую в Детройте. В молодые годы он имел более 300 часов. Одно время он хотел даже изготовлять часы, но пришел к мысли, что не все люди их будут покупать. А ему хотелось наладить производство какой-нибудь продукции для массового потребителя. И он обратился к средствам передвижения.

В 1891 г. он разработал конструкцию газолиновой тележки и несколько лет занимался совершенствованием ее двигателя. Впервые Г. Форд сумел на ней проехать в 1893 г. На базе этой газолиновой тележки впоследствии был создан автомобиль «Форд» – «модель Т», который имел уже четыре цилиндра, автоматическое пусковое устройство и был проще своего предшественника при увеличении удобства и практичности в использовании.

С 1893 г. Г. Форд уже работает в должности главного инженера Эдисоновской компании в Детройте, специализирующейся на освещении города. В 1899 г. он становится главным инженером в Детройтской автомобильной компании и работает в ней по 1902 г. Деятельность в этой компании принесла ему известность изобретателя скоростных моделей автомобилей.

В 1903 г. Г. Форд создает «Форд синьер компани», контрольный пакет акций которой (51%) он приобретает в 1916 г. В 1919 г. его сын приобретает остальные – 49% акций. Весь пакет акций оказался в руках семьи Фордов. Благодаря созданию автомобиля «модель Т» Г. Форд сломал все прежние концепции, существовавшие в автомобильной промышленности. Эта модель пользовалась неограниченной популярностью среди покупателей, и за период 1908 – 1927 гг. было продано свыше 15 млн автомобилей этой модели [140, с. 51 – 52].

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

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Стараниями представителей этой школы были созданы научные основы управления производством и трудом. В 20-е годы XX в. это научное направление выделило такие самостоятельные науки, как НОТ, теория организации производства (в том числе поточными методами) и др. Инициатор создания в России научной организации труда экономист и социолог А. Гастев (1882–1941) писал: «Ф. Тейлор разработал определенную организационную механику. Форд с необычной технической революционностью разрешил вопрос тейлоризма так, что он вместо людей поставил чистую технику. Чернорабочих-транспортников, всякого рода неурегулированный низший труд Форд заменил машиной. Завод Форда представляет собой высший тип административного автомата. Стало быть, Форд – это самое последнее слово тейлоризма, Форд – это Тейлор, заменивший людскую организацию буквально сталью» [47, с. 42].

5.3. Формирование классического направления в менеджменте. А. Файоль

Административная (или классическая) школа управления сформировалась в период 1910 – 1930 гг. (может быть, и 1950 г.). Если представители школы «научного управления» посвятили свои исследования управлению непосредственным производством, то классическая школа начала вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом и создавать основы организации управленческого труда. Основоположником этой школы (и отцом менеджмента) является Анри Файоль, которого американцы считают наиболее значимой фигурой в науке управления первой половины XX в.

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

Важную роль в развитии идей этой школы сыграли также английский исследователь Л. Урвик (консультант по вопросам управления в Англии), Дж. Муни (менеджер компании «Дженерал Моторс»), а также Г. Форд, Г. Эмерсон и др. Административная школа сформировала процессный подход к управлению, выделив функции управления. А. Файоль сформулировал 14 принципов управления. Многие из этих принципов не потеряли своей ценности и сегодня.

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

Немецкий юрист и социолог М. Вебер развивал свои взгляды примерно в одно и то же время с Ф. Тейлором. Поэтому его концепция включает основные положения тейлоризма. Особое внимание в своих работах М. Вебер уделил изучению проблемы лидерства и структуры власти в организации. Кроме того, М. Вебер сформулировал принципы построения «идеальной организации».

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

Значительный вклад в формирование и развитие классической школы менеджмента внесли Дж. Муни и А. Рейли. Основная их идея заключается в том, что эффективная организация – это система, построенная на строго формальных принципах. В своей работе «Принципы организации» (1939 г.) они дали общее опре-

деление понятия «организация» как одной из форм объединения людей для достижения общей цели. По их мнению, без определения цели не может эффективно функционировать ни одна организация, в том числе и в сфере бизнеса.

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

5.4. Использование психологии в управлении. Школы человеческих отношений и поведенческих наук. Э. Мэйо

Использование психологии в управлении привело к возникновению двух взаимосвязанных школ – школы «человеческих отношений» (1920 – 1950 гг.) и школы «поведенческих наук» (1950 г. – по настоящее время). Эта школа выделилась вследствие того, что классическая школа и ее предшественники недостаточно учитывали человеческий фактор как основной элемент организации.

Под «человеческим фактором» в психологии понимают личность, группу, коллектив, общество, включенные в управленческую систему. В более конкретном понимании – это внутренний мир людей, их потребности, интересы, установки, переживания и т.д. [14, с.348].

В Словаре-справочнике под ред. Ф. А. Хараева указывается, что «человеческий фактор – исторически сложившаяся в данном обществе совокупность основных социальных качеств (характеристик) людей – их ценностных ориентаций, нравственных принципов, норм поведения в сфере труда, досуга, потребления, жизненных планов, уровня знаний и информированности, характера трудовых и социальных навыков, установок и представлений о личностно значимых элементах социальной жизни – социальной справедливости, правах и свободе человека, о его гражданском долге, социальном прогрессе и т.д.» [138, с. 438 – 439].

Для учета «человеческого фактора» разрабатывают менеджерские заповеди – предписания, нормы, правила социального и нравственного характера, которым должен следовать менеджер в своей практической деятельности.

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

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

Возникновение школы связано с именем немецкого психолога Г. Мюнстенберга (1863 – 1916), переехавшего в США и преподававшего в Гарвардском университете, а также с работами американки М. Фоллет (1868 – 1933), изучавшей социально-психологические отношения в небольших группах. Г. Мюнстенберг попытался применить психологический анализ к практическим задачам производства. Самой крупной его работой является

«Психология и промышленная эффективность». Он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует отбирать людей на руководящие должности.

Одним из главных отличий школы психологии и человеческих отношений является внесение в нее бихевиоризма, т.е. теории человеческого поведения.

> *Бихевиоризм* (психология поведения) (от англ. behavior, bihevior– поведение) – это направление психологии, возникшее в конце XIX – начале XX в. под влиянием экспериментов, заключающихся в наблюдении за поведением животных. «Бихевиоризм» был предложен американцем Дж. Уотсоном в 1913 г. Однако родоначальником этого направления считается Э. Торндайк. Бихевиоризм считает основой человеческой психики поведение, совокупность двигательных и эмоциональных реакций на воздействия внешней среды («стимул – реакция»).
>
> Начиная с 20-х годов XX в., основные понятия и положения бихевиоризма стали широко применяться в ряде дисциплин, связанных с поведением человека: социология, антропология, педагогика и т.д. [56, с. 499].

Бихевиориальный подход был направлен на преодоление недостатков концепции «человеческих отношений».

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

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

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

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

На втором этапе в 1926 г. изучались «неконтролируемые факторы», определяющие увеличение производительности труда. Было выяснено, что на производительность влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений.

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

Четвертый этап получил название эксперимента на участке по производству банковской сигнализации. На данном этапе изучали воздействие материального стимулирования на рост групповой производительности труда. Параллельно с этим исследовались стиль руководства и структура межличностных отношений.

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

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

Представители этой школы выявили, что мотивами поступков людей являются не только и не столько экономические силы, как считали представители школы научного управления, а различные потребности, которые могут лишь частично быть удовлетворены с помощью денег. Следовательно, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то возрастает и уровень удовлетворенности трудом и производительности труда. Приемы управления человеческими отношениями (эффектив-

ные действия начальников, консультации с работниками, предоставление им большей возможности общения на работе и др.) оказывают во многих случаях большее влияние на производительность труда, чем физиологические факторы (освещение, вентиляция и др.).

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

К представителям этой школы относят американских ученых А. Маслоу, Д. МакГрегора, Д. МакКлелланда, К. Арджариса, Р. Лайкерта, Ф. Герцберга, В. Врума и др. Они исследовали аспекты социального взаимодействия работников и руководителя, мотивации, власти, авторитета, коммуникаций и др.

Наибольший вклад в изучение проблем мотивации внес А. Маслоу.

А. Маслоу (1908 – 1970), американский психолог, один из лидеров так называемой гуманистической психологии, создатель «пирамиды потребностей». Основные труды: «Теория человеческой мотивации» (1934), «Обзор психологии» (1934), «Мотивация и индивидуальность» (1970).

Согласно учению А. Маслоу человек имеет множество различных потребностей. Часть из них (физиологические потребности и потребности безопасности и уверенности в будущем) относится к первичным, или базисным, потребностям, другая – к вторичным (потребности принадлежности и причастности, признания и самоутверждения, самовыражения и др.). По теории А. Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры (в этом собственно и заключается достоинство рассматриваемой концепции – в ее «двигательной пружине», т.е. принципе иерархии) [60, с. 263]. Она внесла важный вклад в понимание того, что заставляет работников трудиться более эффективно. Иерархическая теория А. Маслоу служит надежным инструментом управления.

Школа поведенческих наук продолжает развивать проблемы потребностей и мотивационного поведения. Наибольший интерес представляют три концепции изучения потребностей, которые имеют принципиальные отличия (табл. 5.1). Теория мотивации наиболее последовательно была развита видным представителем школы психологии и человеческих отношений Д. МакГрегором.

Д. МакГрегор (1906 – 1964) – профессор школы менеджмента Мичиганского университета. В 1960 г. опубликовал работу «Человеческая сторона предприятия», которая впоследствии принесла ему широкую известность. Он внес значительный вклад в развитие теории человеческих ресурсов, а именно, вопросов лидерства, стиля руководства, поведения людей в организациях. Значительное внимание он уделял формированию менеджеров. Д. МакГрегор отмечал, что после второй мировой войны социальная обстановка на предприятиях изменилась, ослабла зависимость наемных работников от предпринимателей. Использование менеджерами авторитарной власти вызывает протест со стороны рабочих. Эта ситуация заставила Д. МакГрегора задуматься над изменением качества управления, т.е. созданием атмосферы сотрудничества между иерархическими уровнями управления, между менеджерами и рабочими, и разработать новые теории X и У.

Теория *X* и теория *У* – это две модели поведения руководителей. Д. МакГрегор отмечал, что «успех менеджмента... в значительной степени зависит от способности предсказывать и контролировать человеческое поведение».

Таблица 5.1

Концепции изучения потребностей

Концепция ERG К. Альдерфера	Концепция приобретенных потребностей Д. МакКлелланда	Концепция двух факторов Ф. Герцберга
Выделяет три группы потребностей, расположенных иерархически: 1) потребности существования	Выделяет потребности высших уровней, приобретенные под влиянием опыта, жизненных обстоятельств и обучения:	Сформулировал двухфакторную модель мотивации, установил, что на удовлетворенность работой оказывают влияние две группы факторов:

Продолжение

Концепция ERG К. Альдерфера	Концепция приобретенных потребностей Д. МакКлелланда	Концепция двух факторов Ф. Герцберга
2) потребности связи 3) потребности роста Отличия (от теории А. Маслоу): 1) движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз в том случае, если не удовлетворена потребность верхнего уровня 2) наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивации поведения людей Сходство (с теорией А. Маслоу): потребности расположены иерархически и достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей «пирамиды» А. Маслоу	1) власть 2) успех 3) причастность Отличие (от теории А. Маслоу): потребности не расположены иерархически, хотя они оказывают заметное влияние друг на друга сходство (с теорией А. Маслоу) ограничивается отбором совокупности движущих человеком потребностей	1) гигиенические факторы 2) мотивирующие факторы Отличия (от теории А. Маслоу): 1) гигиенические факторы не оказывают заметного влияния на поведение человека, особенно когда они удовлетворены 2) заработная плата не является мотивирующим фактором 3) для мотивации руководитель должен обеспечить наличие гигиенических и мотивирующих факторов Сходство (с теорией А. Маслоу): гигиенические факторы Ф. Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем по А. Маслоу, а его мотивирующие факторы – потребностям высших уровней по А. Маслоу

Работы Д. МакГрегора дали мощный толчок к использованию стиля руководства, построенного на участии работников в принятии решений [140, с. 121; 122; 123; 125].

Школа поведенческих наук помогла работнику осознать свои собственные возможности, т.е. способствовала росту эффективности организаций за счет роста эффективности использования человеческих ресурсов. А. Морита утверждал: «Качество дают не станки, а люди». Эта школа основное внимание направила на изучение межличностных отношений, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникаций в организации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни, продолжает развивать проблемы потребностей и мотивационного поведения.

5.5. Становление и развитие количественной школы

Становление школы науки управления, или количественной школы, связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других связанных с ними областей знаний. Они внесли значительный вклад в совершенствование теории управления. Научный метод при анализе работы еще применял Ф. У. Тейлор. До второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно.

> Во время второй мировой войны англичане должны были отыскать 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. Кроме того, количественные методы были использованы при решении и других проблем, включающих войну подлодок и минирование японских портов [76, с. 70].

Тезис «наука» только тогда достигает совершенства, когда ей удается пользоваться математикой» является основанием для присвоения названия «школа науки управления» одной из самых новых, последних по времени возникновения управленческих школ, которую более точно можно назвать «количественной» школой (1950 г. – до настоящего времени). Эта школа применила точные науки (экономико-математические методы (ЭММ), тео-

рию исследования операций, статистику, кибернетику и др.) для решения задач управления, чем внесла существенный вклад в развитие науки управления. Представителями этой школы являются: Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Л. В. Канторович (Нобелевский лауреат), В. В. Новожилов и др.

Количественной школе предшествовал период, когда было разработано и сформулировано большое количество теорий, принципов, правил и т.д., т.е. был сформулирован эмпирический подход. На его основе были сформированы три методологических подхода: процессный, системный и ситуационный.

Влияние количественной школы на управление велико, и оно будет увеличиваться в будущем. Представители этой школы способствовали углубленному пониманию сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей, использовали точные методы для принятия решений в сложных ситуациях. Толчок к применению ЭММ и точных методов в управлении дало внедрение и развитие компьютерной техники.

Таким образом, 50-е годы XX в. характеризуются формированием нового этапа в развитии управленческой мысли. На основе синтеза идей, выдвинутых в предшествующие периоды, исследователи пришли к пониманию необходимости комплексного подхода к управлению.

Итак, менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, в науку только в конце XIX в. Управление как наука имеет свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Теоретическую основу этой дисциплины составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций различных школ, теорий, принципов, способов и форм управления. Усилия этой науки направляются на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и эффективным. На всем протяжении более чем вековой истории наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Научное управление сконцентрировало внимание на изменении организации работ для повышения эффективности на неуправленческом уровне. Классическая школа попыталась определить более широкие универсальные принципы административного управления организацией.

Школа науки управления использует количественные методики, такие, как построение моделей и исследование операций, чтобы помочь в принятии решений и повысить эффективность. Ее влияние растет, поскольку она рассматривается как дополнение к существующей и широкоприменяемой концептуальной основе процессного, системного и ситуационного подходов.

Концепция управленческого процесса, применимая ко всем типам организаций, возникла в рамках классической школы.

Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и средой, окружающей ее.

Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, влияющие на организацию.

Развитие теории и практики управления во всем мире позволило сформулировать современную концепцию менеджмента:

- успех организации определяется не рациональной организацией производства, как считали представители школы научного управления и классической школы, а ее способностью адаптироваться к изменениям внешней среды;
- организация рассматривается как открытая система, на которую оказывает влияние большое количество внешних факторов (международное положение, политические и социокультурные факторы, состояние экономики в стране, законы, поставщики, потребители, конкуренты и др.);
- процесс управления организацией – это непрерывный, целенаправленный, постоянно повторяющийся процесс, на который воздействуют факторы внешней и внутренней среды. Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные;
- применение к процессу управления организацией ситуационного подхода позволяет принимать управленческие решения в зависимости от сложившейся ситуации и достигать поставленные цели;

• ориентация на человека и его возможности, поэтому основное внимание уделяется демократизации управления, проблемам руководства и лидерства, поведению человека, изучению организационной культуры, мотивации и т. п.

Глава 6
РАЗВИТИЕ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

6.1. Теория и практика управления в дореволюционной России

В начале XIX в. Российская империя имела разветвленную систему высших, центральных, местных и экстерриториальных учреждений, сложившуюся в результате многочисленных реформ предшествующего столетия. Вместе с тем многие представители петербургской бюрократии, особенно окружавшие молодого императора Александра I, отчетливо понимали необходимость административных преобразований исходя из стремлений сделать управление оперативным и гибким, быстрее откликающимся на запросы жизни, а также избавления от учреждений с нечеткими функциями с их сложным порядком и формами делопроизводства.

30 марта 1801 г. молодой император, уступая группе влиятельных представителей екатерининской администрации, учредил «Совет непременный» во главе с генерал-фельдмаршалом Н. И. Салтыковым. Первоначально совет рассматривал такие важные государственные дела, как городское управление в столицах, о правах и преимуществах сената и т. п.

Манифест 1 января 1810 г. положил начало деятельности Государственного совета. Все законопроекты отныне рассматривались в этом новом учреждении, но приобретали силу только после утверждения их императором.

Помимо законопроектов о создании новых и о ликвидации существующих учреждений Государственный совет рассматривал частные изменения в законах и был наделен правом их толкования. Также он рассматривал немало сугубо административных

вопросов; важнейшие финансовые вопросы и прежде всего государственную роспись доходов и расходов и финансовые сметы министерств и главных управлений. Члены Государственного совета назначались императором.

Когда в 1800 г. в мировой практике менеджмента появились работы Дж. Уатта (1736–1819), Сохо, в которых, помимо методов планирования, рассматривалась и текущая ревизия баланса и отчетности, сразу же принцип текущей ревизии был перенят в теорию управления в России, что на практике вылилось в то, что министры представляли в Комитет министров все дела, нуждающиеся в резолюции императора.

После появления работ Дж. Милла в 1850 г., в которых акцент делался на интервал контроля в управлении и необходимости контроля в государственном управлении, в России в 1861 г. данные теоретические знания на практике проявляются в образовании Совета министров. Совет министров был средством контроля за деятельностью отдельных министерств. Именно поэтому на его заседаниях рассматривались реорганизации аппарата министерств и главных управлений, заключения особых комиссий, созданных императором для рассмотрения отчетов министров.

Итак, основополагающий принцип единоначалия в центральном управлении приносил свои результаты: изменился характер делопроизводства (коллегиальное делопроизводство заменялось министерским; был регламентирован порядок ведения дел; определены формы регистрации, движения документа внутри министерства с указанием сроков исполнения, отправки документов, проверки исполнения).

Но уже в конце XIX в. углубление процесса общественного разделения труда, рост промышленности, разложение феодальной системы, становление капитализма и отмена крепостного права обусловили необходимость реформ.

1 января 1864 г. Александр II утвердил «Положение о губернских и уездных земских учреждениях» – законодательный акт, которым вводилось земство. Речь шла не об изменении самодержавно-бюрократической системы в целом, а лишь о введении в эту систему нового института – всесословного самоуправления. Власть российского императора по-прежнему оставалась неограниченной, высшие государственные учреждения сохраняли консервативный характер и защищали привилегии дворянства, крупной бюрократии.

Избираемые различными сословиями русского общества земские учреждения принципиально отличались от корпоративно-сословных организаций, таких, как дворянские собрания и т.п. Крепостники возмущались тем, что на скамье в земском собрании «сидит вчерашний раб рядом со своим недавним хозяином». Действительно, в земских собраниях были представлены различные сословия – дворяне, чиновники, духовенство, купцы, промышленники, мещане и крестьяне.

По Положению 1864 г. все избиратели делились на три курии: в первую курию – уездных землевладельцев – входили владельцы, имеющие не менее 200 десятин земли, другой недвижимой собственности стоимостью не ниже 15 тыс. руб., а также уполномоченные от мелких землевладельцев и духовенства. Во второй курии – городской – участвовали «шеститысячники», купцы 1-й и 2-й гильдий, а также владельцы городской недвижимости, которая в зависимости от численности населения города оценивалась от 500 до 3000 руб. Имущественный ценз для участия в выборах по третьей курии – сельских обществ – отсутствовал. Выборы были двухступенчатыми: на волостных сходках крестьяне избирали так называемых выборников, которые в свою очередь на специальных съездах избирали гласных на три года.

После избрания гласных созывались уездные земские собрания, на которых обычно заседали уездные представители дворянства.

На первом заседании уездные гласные избирали из своей среды губернских гласных: от шести уездов – один губернский гласный. В состав губернских земских собраний входили предводители дворянства, представители управ всех уездов, 2 – 3 чиновника от казенных и удельных имений.

Таким образом, более высокое звено земского самоуправления формировалось на основе непрямых выборов и представительства чинов.

Согласно Положению 1864 г. к ведению всесословных земских органов самоуправления относились руководство соборами губернии и уезда, все местные и некоторые государственные повинности, некоторые общие губернские повинности, в том числе:

1) устройство и содержание дорог, мостов и вестовых столбов;

2) наем домов для рекрутских присутствий, становых приставов и учебных следователей;

3) содержание подвод при полицейских управлениях и становых квартир;

4) содержание посредников по специальному межеванию и канцелярий посреднических комиссий;

5) содержание статистических комитетов.

Земство ассигновало известные суммы на развитие народного образования, медицины, взаимного страхования, торговли и промыслов.

Таким образом, на практике на уровне земств начинают применяться следующие теоретические особенности в управлении:

1) принципы самоуправления. Земства сами формировали свои руководящие органы, вырабатывали структуру управления, определяли основные направления своей деятельности, подбирали и обучали специалистов и т.д.;

2) самофинансирование своей деятельности. Земства получили право облагать население налогом для покрытия своих расходов;

3) важность высокого уровня профессиональной подготовки земских кадров.

Принцип самоуправления впоследствии подкрепился в реформе 1870 г. городского управления. После нее была предоставлена городскому общественному управлению сравнительно широкая самостоятельность в ведении городского хозяйства и решении местных дел. Губернская администрация утверждала лишь наиболее важные постановления Думы. Большинство дел, в том числе и годовые сметы, решались Думой окончательно и не нуждались ни в чьем утверждении. На губернатора возлагался надзор лишь за законностью действий органов городского самоуправления.

В последующие годы программа реформ государственного управления П. А. Столыпина (1862–1911) расширила диапазон применения теоретических знаний управления на практике. П. А. Столыпин предлагал децентрализовать управление Россией, проводя реорганизацию администрации и полиции России. Реорганизация администрации соответствовала политическим и социальным требованиям того времени. Состав чиновников, слу-

живших в провинции, увеличивался количественно, но не изменялся качественно, что особенно ощущалось на окраинах государства. Поэтому в проекте предполагалось привлечь к управлению окраинами местные элементы. На губернском уровне проект предполагал усиление власти губернаторов, сосредоточение в его руках всего механизма управления губернией.

Еще один проект также предполагал децентрализацию, но с помощью разделения Российской империи на области, располагающие правами самоуправления, и создания в этих областях представленных учреждений. Теоретическая децентрализация на практике должна была дать простор местным и творческим силам, возможность применять в областях разные системы выборов, приспособленные к особенностям быта, культуры и местным историческим традициям.

Что касается предпринимателей в дореволюционной России, то для них первоочередной была прибыль, и они совершали операции в самых разных отраслях, там, где высокая норма прибыли. Но во второй половине XIX в. в предпринимательской деятельности во всех сферах экономики появились определенные трудности. Поэтому коммерсанты-менеджеры стали специализироваться в определенных областях (не хватало знаний практического менеджмента). Они становились или фабрикантами, или торговцами, или банкирами. В начале XX в. на смену специализации вновь пришла универсализация, связанная с развитием общей системы управления, менеджмента. Акцент делался на том, что если бизнесмен-менеджер занимает достаточно высокий пост, то он должен быть экспертом во многих областях: в области финансирования, сбыта, производства и т. д.

Первоначальной формой ассоциированных предприятий был торговый дом двух типов («полное товарищество» и «товарищество на вере».) В обоих случаях каждый партнер нес ответственность за долги фирмы всем своим состоянием. Но в «товарищество на вере» могли приниматься также негласные компаньоны, вкладчики, финансовая ответственность которых за предприятие ограничивалась только их инвестициями.

Но данные формы не могли удовлетворить возрастающие потребности предпринимателей, и в 1836 г. законодательство предоставляет возможность основать акционерные общества с ограниченной ответственностью в двух формах: акционерное

общество и товарищество на паях. Оба типа акционерных компаний до 1917 г. находились под строгим надзором правительства и поэтому давали бюрократии широкую возможность для вмешательства в предпринимательскую деятельность.

События 1905 – 1907 гг. показали, что система отношений с рабочими требует коренного изменения. На многих фабриках были отменены наиболее унизительные правила распорядка, например, обыски при выходе с предприятия; введены новые формы поощрения – выплата премиальных за работу без брака. В августе 1901 г. в Министерстве финансов на одном из так называемых «особых совещаний» был затронут вопрос о привлечении в число акционеров служащих акционерных компаний. Однако далее констатации дело не пошло. Никаких мер, даже рекомендательного характера, предпринято не было. Либеральные демократы пытались высвободить рабочих из-под влияния леворадикальных партий, признавая право пролетариата на экономические и политические стачки, одновременно выступая против насильственных методов разрешения социальных конфликтов. Так, в 1912 г. московские прогрессивные фабриканты не только не штрафовали рабочих за стачки против Ленского расстрела, но и оплатили им забастовочные дни.

В 1908 – 1913 гг. в Москве проходили так называемые «экономические беседы». Там рассчитывали выработать систему практических мер монополизации промышленности. «Беседы» способствовали расширению образовательного и мировоззренческого уровня российских предпринимателей, укрепляли их в убеждении, что именно им, а не отживающему дворянству и убыточному казенному сектору экономики принадлежит будущее страны. Были они полезны и русским интеллектуалам, поначалу испытывавшим чувство недоверия к «толстосумам». В ходе собеседования либеральная общественность изживала присущие русской интеллигенции «распределительные» взгляды на экономику и проникалась убеждением в творческой созидательности предпринимательского класса.

Итак, предпринимательскому классу принадлежит заслуга индустриального прогресса страны, который в начале XX в. уже представлял собой не героев «темного царства» Островского, а в массе своей был образованным, подготовленным по мировым стандартам социальным строем.

6.2. Система теории и практики управления в СССР

Если говорить о зарождении отечественного научного менеджмента, то первая научная школа профессора Н.И. Савина сформировалась еще в начале XX в. Изданный труд этого профессора «Резание металла» в западноевропейской литературе ставился на один уровень с трудами самого Ф. У. Тейлора. Воспитанники этой школы на основе трудов Ф. У. Тейлора и Н. И. Савина начали практическую деятельность по внедрению принципов научной организации труда на целом ряде заводов.

Машиностроительный завод «Айваз» в Петербурге был построен по последнему слову европейской техники и организации производства. Это был один из немногих российских заводов, на котором впервые была внедрена система Ф. У. Тейлора (наряду с заводом «Вулкан», Южными железными дорогами и др.).

До первой мировой войны в России насчитывалось восемь предприятий, работа которых была организована по системе Ф. У. Тейлора, тогда как во Франции – только одно. Гражданская война отбросила развитие менеджмента в России на десятки лет.

Миллионы убитых и раненых. Три миллиона иммигрантов. Кто же эти люди, которые покинули Россию? Это в основном интеллигенция, т. е. наиболее культурная и образованная часть населения. Кто же пришел к руководству? В основном это люди, бывшие командирами разных рангов на полях сражений Гражданской войны, не имеющие, как правило, специального образования и опыта руководства в отраслях хозяйства страны. Эти люди имели административный опыт руководства военными операциями. Так, рабочий стал директором завода, матрос – директором банка и т. д.

В молодой стране Советов считалось большим достоинством длительное пребывание в царских тюрьмах и на каторге – это открывало также широкую возможность к занятию разных руководящих должностей.

Руководство страны и, в частности, В. И. Ленин хорошо понимали, что удержать власть значительно сложнее, чем ее захватить. Делались попытки совершенствовать управление. Однако, кто не знает крылатой фразы Ильича: «Каждая кухарка должна управлять государством»?

В 1920 г. было принято решение организовать рабоче-крестьянскую инспекцию (РКИ, Рабкрин), которой вменялось в обязанность всемерно вовлекать широкие массы трудящихся в государственное управление. 30 июля 1920 г. Президиум ВЦСПС принял постановление о создании института труда при ВЦСПС, а 21 мая 1921 г. – о создании Центрального института труда (ЦИТ).

Наука управления в период становления нашей страны выступала как научная организация труда. ЦИТ мог выходить с предложениями в правительство и занимался пропагандой НОТ.

В 1927 г. была открыта Промышленная академия, задачей которой являлась подготовка руководящих кадров промышленности. В академию было принято 100 человек. Принимались хозяйственные руководители, не имеющие высшего образования. Это определило характер учебного плана, который содержал также общеобразовательные и технические дисциплины. Имелось в виду ускоренно (за два–три года) довести уровень подготовки учащихся до уровня дипломированного инженера.

Одновременно с конструктивными шагами в области управления происходило следующее. Идеологическая работа и практические действия большевиков были направлены на устранение от управления наиболее подготовленной части населения.

Дзержинский Ф.: «Если приходится выбирать между нашим человеком, но не совсем способным, и не совсем нашим, но очень способным – у нас в ЧК необходимо оставить первого».

Эти «управленческие» принципы распространились впоследствии на все сферы научной и общественной жизни. Они привели к анкетному подбору кадров, игнорированию способностей человека, пренебрежению к талантам. Практика партийного управления наукой и искусством выражалась в жестком и повседневном контроле за деятельностью интеллигенции и периодически проводимых кампаниях «по борьбе против искажений». Такие кампании в разное время затронули философию, языкознание, биологию, генетику, литературу и искусство. Это были потери не только неординарных личностей, но и, как считают специалисты, генофонда будущих талантов и гениев.

Весть о крушении монархии Российская академия наук встретила с радостью. На своем заседании 24 марта 1917 г. Академия «единогласно постановила представить правительству, пользующемуся доверием народа, те знания и средства, которыми она может служить России». Но с теми, кто полгода спустя захватил Зимний дворец, ученые иметь дело отказались. Ученые требовали созыва учредительного собрания. Они не желали расставаться с демократическими надеждами, которые породил февраль. И поплатились за это.

Правительством В. Ленина было принято решение финансировать только весьма ограниченные поручения экономического и технического характера, которые будут выполнять ученые по специальному заказу. Прекратилось финансирование лабораторий, музеев, институтов.

Но если Академия как учреждение осаду нескольких лет все-таки выдержала, то для многих ученых испытание голодом и холодом оказалось роковым. Спасение многие из них находили в творчестве.

Одним из первых умер в Петрограде основатель школы военно-полевых хирургов, профессор А. А. Вельяминов. Вслед за ним погибли в своих вымороженных квартирах гениальный лингвист, академик А. А. Шахматов, выдающийся математик, академик Н. А. Марков, создатель теоретических основ кристаллографии, профессор горного института, академик Е. С. Федоров.

Многие из тех, кого не убили холод и голод, были уничтожены властями. Само занятие наукой вызывало подозрение, что они колдуют в своих лабораториях. Проще арестовать, избить, ограбить. Но это было начало. В августе 1921 г. ЧК расстреляла профессора В. Н. Таганцова вместе с другими 60 участниками «таинственного заговора».

Так, еще осенью 1919 г. в ответ на письмо А. М. Горького, который жаловался на беспричинные аресты ученых в Петрограде, В. Ленин писал: «Невероятно сердитые слова говорите вы по какому поводу? По поводу того, что несколько десятков (или хотя бы даже сотен) кадетских или околокадетских господчиков посидели несколько дней в тюрьме... Какое бедствие, подумаешь! Какая несправедливость! Несколько дней или даже неделю тюрьмы интеллигентам... Мы знаем, что околокадетские профессора дают заговорщикам сплошь и рядом помощь. Это факт. Интеллектуальные силы рабочих и крестьян растут и крепнут в борьбе за свержение буржуазии и ее пособников интеллигентиков, лакеев капитала, мнящих себя мозгом нации».

В августе 1922 г. из России в административном порядке выслано 20% крупных представителей интеллигенции. Среди высланных такие крупные имена, как Н. Бердяев, Л. Шестов, Н. Лосский, П. Сорокин, А. Казеваттер, С. Прокопович. Имелось в виду главное – оградить нашу молодежь от влияния чуждых взглядов и ослабить таким образом влияние немарксистской идеологии.

Но, лишившись оппонента, по иронии судьбы, а точнее по законам диалектики, сама марксистская наука лишилась одного из источников своего развития. Изгнанный из страны Б. Бруцкус написал в 1922 г. в журнале «Экономист» статью с характеристикой командной экономики. С тех пор лучшей работы у нас в стране не было.

В начале 30-х годов XX в. в ЧК-ОГПУ выработалась новая тактика: ученых арестовывают группами, по, так сказать, профессиональной принадлежности. В 1930 – 1931 гг. схватили большую группу микробиологов. В тюрьму попали сотрудники саратовского института «Микроб», преподаватели Харьковского мединститута, ученые Астрахани, Минска, Ташкента, Москвы. Часть из них вскоре расстреляли, остальных свезли в старинный русский городок Суздаль и поместили в монастырь, превращенный в тюремный институт. Здесь 19 дипломированных узников получили приказ делать наступательное и оборонительное бактериологическое оружие. Наиболее удачливые вышли потом на свободу. Тех, кто не мог дать «полезную» научную продукцию, расстреляли.

Вслед за микробиологами ОГПУ взялось за агрономов, земледелов, селекционеров. Многие из уничтоженных были не просто крупными учеными, они были гигантами экономической мысли, прокладывавшими новые пути не только для советской, но и для мировой науки.

В начале февраля 1919 г. концентрационные лагеря объявляются «школой труда». «Я предлагаю оставить... концентрационные лагеря для использования труда арестованных, для господ, проживающих без занятий, для тех, кто не может работать без известного принуждения. Если мы возьмем советские учреждения, то здесь должна быть применена мера такого наказания за недобросовестное отношение к делу, за нерадение, за опоздание и т. д. Таким образом, предлагается создать школу труда...».

(Из выступления Ф. Дзержинского на восьмом заседании ВЦИК).

Политико-воспитательная функция считалась главной в работе управленцев. При этом партийная принадлежность, верность партии были главным мерилом качеств советского руководителя. Не имея иных принципов, традиций и опыта, управление строилось по типу большого «концентрационного лагеря». При этом большую роль играли нематериальные стимулы к труду, которые формировались не только и не столько самими непосредственными руководителями, сколько всей системой политической агитации в стране. Энтузиазм, сформированный средствами массовой информации, должен был отвлечь от экономических проблем и перекрыть неимоверными усилиями трудящихся просчеты руководства.

Очень хорошо иллюстрируется воспитательная политика в школах труда на примере строительства Беломоро-Балтийского канала, информация о котором появилась в газетах в начале 1931 г. «Товарищ Сталин, – писали газеты, – установил 20-месячный срок построения и ввода в эксплуатацию канала!».

Кстати сказать, подобная гонка не была вызвана никакой особой необходимостью или причинами стратегического характера. Тем более основные человеческие ресурсы уже были задействованы на других больших стройках: Турксиб, Кузнецкстрой, Магнитка и т. д. То есть никаким энтузиазмом и комсомольскими наборами подобный канал уже было не одолеть, слишком уж грандиозное замышлялось дело: 260 км за 20 месяцев. Да, по сути, без всякой техники, да по непроходимым карельским болотам... И вот, на уровне Политбюро ЦК с участием И. Сталина было принято решение построить канал с помощью заключенных. Самое непосредственное участие в этом деле принимал тогдашний первый заместитель председателя ОГПУ Г. Ягода.

Весь 1931 г. на Беломоро-Балтийский канал перебрасывались заключенные, всего их оказалось там около 100 тыс. человек. Центром строительства стал Бел-Балтлаг, развернутый в районе озера Онега. В 1933 г., после инспекционной поездки И. Сталина, С. Кирова, К. Ворошилова и ряда других высокопоставленных деятелей, на всю страну было громогласно объявлено, что указание вождя выполнено и Беломоро-Балтийский канал построен.

Руководители строительства во главе с Г. Ягодой получили ордена, а каждому шестому оставшемуся в живых заключенному была объявлена амнистия. Тех, кто ее не получил, этапировали в дальние лагеря, и Бел-Балтлаг был ликвидирован. Через некоторое время грянул гром: выяснилось, что канал-то не был построен. Нет, в длину он действительно составил 260 км, а с глубиной получился большой конфуз: чтобы выполнить любой ценой сталинское указание, органы ОГПУ во главе с Г. Ягодой дали секретную директиву – рыть канал мельче, чем было указано в исходном проекте. Поэтому он оказался мелким и несудоходным. Впоследствии все руководители строительства Беломоро-Балтийского канала в полном составе были расстреляны. Пострадали и тысячи амнистированных за участие в этом строительстве – они вновь подверглись арестам, и очень многие из них также были расстреляны.

Многие идеи, методы и принципы управления, сформированные советской властью, не противоречат научному подходу к управлению производством. Возможно, излишняя политизация экономических процессов не позволяла получить от них должную отдачу, а часто просто формализовала их применение. В результате, когда возникали периоды некоторого послабления в политической атмосфере СССР (период «хрущевской» оттепели), возникал и значительно больший интерес к науке управления. Был организован первый институт управления в Москве. Началась подготовка инженеров-экономистов как специалистов в области экономического управления.

С 1967 г. политическая ситуация изменилась, начались первые закрытые политические процессы. Эти изменения привели к откату и в развитии управленческой науки, которая принимает все более и более формализованный характер.

Целые институты, например Институт социологии, подверглись тщательной чистке. Началось и «оздоровление» вузов, возвращались привилегии 30-х годов при поступлении в вузы «для рабочих и крестьян».

К середине 80-х годов стала снижаться добыча нефти. В связи с этим валютно-финансовое положение страны стало критическим. Полученные доллары страна продолжала просдать, покупая ежегодно за границей зерно.

Подготовка квалифицированных руководящих кадров в 80-е годы не получила должного развития, и в этот процесс государство не вмешивалось, пустив проблему подготовки и переподготовки кадров на самотек. Ситуация незначительно изменилась и в настоящее время.

6.3. Переход к рыночному регулированию экономики и современная система взглядов на менеджмент в России

К середине 80-х годов в России возможность постепенного безболезненного перехода к новой системе общественных отношений была безнадежно упущена. Стихийное перерождение системы изменило жизненный уклад советского общества: перераспределялись права руководителей и предприятий, усилилась ведомственность, социальное неравенство. Изменился характер производственных отношений внутри предприятий, начала падать трудовая дисциплина, массовыми стали апатия и безразличие, воровство, неуважение к труду. В то же время в стране сохранялось внеэкономическое принуждение к труду. Советский человек, отчужденный от распределения произведенного продукта, превратился в исполнителя, работающего не по совести, а по принуждению. Выработанная в послереволюционные годы идейная мотивация труда слабела вместе с верой в близкое торжество коммунистических идеалов. Параллельно с этим сокращался поток нефтедолларов и рос внешний и внутренний долг государства.

В советской экономике были предприняты три попытки «ускорения». Первая – «период развернутого строительства коммунистического общества», предпринятая Л. Брежневым (1906–1982) и А. Косыгиным (1904–1980). Вторая – «этап развитого социализма». Третья попытка «ускорения», предпринятая М. Горбачевым, была составной частью его перестройки и оказалась самой кратковременной.

Экономические преобразования намечалось осуществить на основе новой инвестиционной и структурной политики, предполагалось перенести центр тяжести со строительства новых объектов на модернизацию имевшихся предприятий. Но главным объявлялось ускоренное развитие машиностроения. По замыслу авторов реформы производство машин и оборудования должно было опережать другие отрасли промышленности примерно в 1,7 раза.

Особое внимание уделялось активизации «человеческого фактора» через укрепление дисциплины и стимулирование новых форм труда.

Россия в отличие от других государств имеет ряд особенностей:

1) асимметричное освоение, разрывы между ресурсной базой на востоке и производством в европейской части, между производством и потреблением;

2) разнообразие культурных ландшафтов и местных хозяйственных укладов;

3) классические контрасты между городом и деревней, центрами и периферией на всех уровнях;

4) самые прочные и давние корни тоталитаризма и традиции плановой экономики;

5) гиперконцентрация, монополизация и милитаризация производства; сочетание громоздких сырьевых отраслей с наукоемкими;

6) сильнейшая инерция старого хозяйственного механизма, включая привычку к дешевизне ресурсов, государственным инвестициям, гарантиям сбыта продукции;

7) особая роль рубля как платежного средства на всем советском пространстве.

Все это объективно затрудняло структурную перестройку экономики по сравнению с восточноевропейскими и с другими постсоветскими странами.

Таким образом, в сфере управления экономикой в годы горбачевской перестройки следует выделить 3 этапа:

- ускорение социально-экономического развития (1986–1987 гг.);
- радикальная экономическая реформа (1988–1989 гг.);
- переход к рыночным отношениям (с 1990 г.).

С начала 90-х годов в России формируется организационная структура рыночной экономики как альтернатива вертикально-командным структурам.

Несмотря на всеобщее осознание перехода к рыночной экономике, нельзя не признать того, что развитие общества в целом, включая экономическое, осуществлялось не по заранее намеченным планам и программам, а в соответствии с «исторической волей», объективными законами цивилизации и прогресса [18, с. 47].

Импульсом ускорения рыночных преобразований в России был августовский путч 1991 г. Последовавшие за ним события привели к ликвидации единой системы управления народным

хозяйством СССР. Был подписан акт «О создании Содружества Независимых Государств» (СНГ) главами трех республик – России, Украины и Белоруссии. В нем зафиксировано, что «СССР как субъект международного права и геополитическая реальность прекращает свое существование».

Для создания рыночного механизма управления необходимо проведение следующих мер:

1) разгосударствление собственности;

2) формирование рыночной среды;

3) образование новых форм управления на всех уровнях хозяйствования.

Значительный экономический эффект и развитие промышленного и научно-технического потенциала страны ожидались от приватизации собственности. Благодаря широкомасштабной приватизации необходимо было осуществить реорганизацию систем управления на всех иерархических уровнях, изменить регулирующие функции верхних ступеней управления, развивать систему материального стимулирования и внутрифирменного управления. Однако преодолеть спад производства в условиях приватизации удалось лишь в редких случаях.

Например, АО «Тулачермет» в апреле 1993 г. существенно подняло среднюю заработную плату, перечислило в фонд потребления 20% прибыли, а в фонд накопления 80% и выплатило по акциям 100% годовых [56, с. 474].

В реализации программы приватизации были допущены ошибки. Кроме того, ход экономических реформ сдерживался отсутствием общей концепции организации управления экономикой на всех производственных уровнях, отсутствием обоснованных принципов управления в новых условиях хозяйствования, адекватных рыночному механизму. Фактически все государственные структуры лишились реальных рычагов воздействия на протекающие в экономике процессы. Приватизация, в ходе которой государственная собственность была разделена между множеством владельцев, была необходимым первоначальным этапом и условием перехода к рыночной экономике.

Коренным поворотом в переходе от планового управления экономикой к рыночному регулированию явилась либерализация цен. За короткий срок в стране были созданы коммерческие

структуры (коммерческие банки и различные биржи), многочисленные акционерные общества разнообразных типов, фирмы и корпорации как местного, так и федерального масштаба деятельности, проведена реорганизация колхозов и совхозов, осуществлено перераспределение земель.

Перерегистрировано более 24 тыс. колхозов и совхозов, или 95% их общего количества. Основной организационно-правовой формой хозяйствования стали товарищества различных типов. На базе реорганизованных колхозов и совхозов создано более 300 акционерных обществ открытого типа, 400 подсобных хозяйств – предприятий и организаций, около 2 тыс. сельскохозяйственных кооперативов и 3 тыс. прочих фирм. На долю сельскохозяйственных предприятий с государственной собственностью приходится не более 15% сельхозугодий и стоимости произведенной продукции. Растет число фермерских хозяйств, которые составили уже более 5% сельхозугодий страны.

Одной из коренных специфических особенностей российской экономики является исключительно высокий уровень монополизации всех отраслей и сфер общественного воспроизводства на базе общенародной собственности. Поэтому для формирования рыночных структур и регуляторов первостепенное значение приобретают преобразование отношений собственности и возникновение новых форм управления. В многоукладной рыночной экономике должны рационально сочетаться различные ее формы: государственная и частная, кооперативная и муниципальная, собственность общественных и религиозных организаций, иностранная собственность и разнообразные смешанные ее формы. Многообразие форм собственности создает благоприятные возможности для развития различных форм управления старыми и новыми хозяйственными структурами.

Для развития системы управления на основе рыночных отношений в России создана законодательная, юридическая база, разработаны многие десятки нормативных документов. Принятие в декабре 1993 г. новой Конституции заложило основы для президентского правления в России. Принципиальное изменение вносит Конституция и в основы управления в регионах: местное самоуправление в Российской Федерации обеспечивает самостоятельное решение населением вопросов местного значе-

ния, владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью. С 1 января 1995 г. введен в действие Гражданский кодекс Российской Федерации, разработаны федеральные законы.

Исключительно важным для развития менеджмента и маркетинга как философии бизнеса в России имеет принятый в 1995 г. Федеральный закон «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации». В ст. 1 этого Закона, в частности, говорится, что «государственное прогнозирование социально-экономического развития Российской Федерации представляет собой систему научно обоснованных представлений о направлениях социально-экономического развития России, основанных на законах рыночного хозяйствования. Результаты такого прогнозирования используются при принятии органами законодательной и исполнительной власти Российской Федерации конкретных решений в области социально-экономической политики государства» [47, с. 167].

В специфических условиях российской экономики выбор приоритетов социально-экономических преобразований является ключевым и сложнейшим вопросом теоретической и практической разработки новой системы управления. Эту систему целесообразнее строить на многовариантности и альтернативности ряда подсистем.

Однако, несмотря на принятые меры, не удалось приостановить развала экономики России. В настоящее время решается проблема выбора пути дальнейшего развития общества. Специалисты различных отраслей науки изучают опыт управления в разных цивилизованных, передовых государствах. Становление российского менеджмента не будет копированием американского, европейского или японского. На основании опыта многих стран будет создана система управления, соответствующая специфическим условиям России.

Рыночная экономика требует адекватной ей системы управления, претерпевшей радикальные преобразования. В условиях перехода к рыночным отношениям важнейшим фактором успеха становится непрерывное совершенствование теории и практики управления. Большое значение приобретают изучение передового и прогрессивного опыта управления зарубежных стран и использование его при анализе собственных управленческих проб-

лем. Поэтому на современном этапе менеджмент сталкивается с определенными проблемами.

Поэтому необходимо:

- построить эффективную систему управления в России;
- подготовить достаточное количество менеджеров-профессионалов;
- рационально сочетать рынок и государственное регулирование;
- широко использовать стратегическое планирование и управление в деятельности организаций;
- постоянно корректировать цели организации;
- достигать стратегические и оперативные цели организации за счет оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов по основным направлениям деятельности организации;
- разрабатывать новые методы и приемы управления, позволяющие организации более гибко адаптироваться к изменениям внешней среды;
- повышать уровень квалификации и искусства менеджеров в управлении организацией;
- использовать в практике управления оптимальные решения, выбранные на основе тщательного анализа альтернативных вариантов решения проблемы;
- совершенствовать структуру управления за счет большей децентрализации функций;
- постоянно заботиться о повышении квалификации работников организации;
- максимально использовать инновации, экономико-математические методы, ЭВМ;
- развивать информационные системы, широко использовать глобальные информационные сети (Интернет и др.);
- привлекать сотрудников к управлению организацией.

Примерно с середины 80-х годов в центре внимания теоретиков и практиков оказалась проблема инновационного менеджмента. Высокие темпы научно-технического и социального прогресса выдвинули на первый план те системы управления, которые оказались в состоянии быстро и эффективно осваивать результаты научно-технической революции.

Нововведения становятся повседневным явлением. Но это не только появление техники или технологии, но и нововведения в области экономики, а также организационные и управленческие.

Поэтому первостепенная задача менеджмента заключается в создании организационной культуры, творческого инновационного климата, стимулирующих работников на нововведения. Решить данную проблему возможно только благодаря созданию более гибкой и комплексной системы управления инновационными процессами, нового хозяйственного механизма, ориентированного на разработку перспективной продукции, на перестройку организационных форм и функций управления, а также стиля управления. Переход к новой системе управления предполагает выделение управления инновационным процессом в самостоятельный объект управления. В будущем эффективной будет не та организация, которая хорошо работает сегодня, а та, которая ориентирована на постоянное обновление, нововведения.

Глава 7
РАЗНООБРАЗИЕ СОВРЕМЕННЫХ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

7.1. Становление и развитие менеджмента в США

Менеджмент как социально-экономическое учение появился в США в конце XIX в. С тех пор эта страна считается его родиной. Американский менеджмент позволил США занять лидирующее положение среди стран западного мира и Японии. В 80-е годы XIX в. промышленная революция охватила всю Северную Америку. Зарождающиеся знания в сфере управления производством послужили отправной точкой реализации менеджмента как практики и теории научного управления.

Современный американский менеджмент основывается на трех исторических предпосылках:

1) наличие рынка;

2) индустриальный способ организации производства;

3) корпорация как основная форма предпринимательства.

Современная американская модель менеджмента направлена на такую организационно-правовую форму частного предпринимательства, как корпорация.

Корпорация – это аналог акционерного общества. Например, ОАО «Финансово-промышленная корпорация «РУСТЕХНО-СТРОЙИНВЕСТ» занимается лизинговыми, факторинговыми и другими финансовыми операциями.

Корпорации пришли на смену небольшим предприятиям, в которых собственность принадлежала владельцам капитала, и они полностью контролировали деятельность рабочих. Реальная власть по управлению корпорацией перешла к ее правлению и менеджерам. В настоящее время уделяется особое внимание созданию транснациональных корпораций (ТНК).

С учетом государственного регулирования на макроуровне в США осуществляется совершенствование управления и планирования в корпорациях и фирмах. С конца 60-х годов в практику управления американскими компаниями входит стратегическое управление.

Стратегическое планирование позволяет руководству корпорации установить обоснованные приоритеты распределения ресурсов. Оно создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

Текущее планирование основывается на показателях стратегического плана. В американских компаниях планирующие системы построены с учетом возможности быстрого реагирования на изменение потребительского рынка и рыночной конкуренции. Свою гибкость они повышают путем сокращения времени выполнения заказа и его поставки; установления более тесных контактов с заказчиком.

В области планирования представляет интерес фирма «Амэлектрик» – диверсифицированная транснациональная корпорация, входящая в список 100 крупнейших корпораций и производящая энергетическое оборудование и услуги по его обслуживанию и ремонту. Планирование в этой фирме начинается с разработки каждые два года стратегического плана в каждом стратегическом хозяйственном центре, на что отводятся четыре месяца (формулирование стратегии в соответствии с прогнозируемой рыночной ситуацией, например, стратегия проникновения на рынок конкретных товаров или снятие товара с производства). Стратегические направления разрабатываются на трехлетний период с экстраполяцией их на пять лет. Каждая ситуация подвергается анализу в соответствии с различными альтернативами, подготовленными руководством фирмы [47, с. 208].

Современные теоретики менеджмента убеждены, что в США произошли три революции управления. *Первая революция* связана с отделением управления от производства и с выделением его в особый вид управленческой деятельности. *Вторая революция* характеризуется появлением менеджеров, т.е. людей особой профессии. *Третьей революцией* управления американские авторы называют привлечение непрофессионалов к управлению.

В течение последних 50 лет США были лидером мировой экономики: росла производительность труда, увеличивались экономические показатели, доходы населения, правительство проводило широкую инновационную политику, частую смену технологий, поддерживало курс на нововведения и т.д. Однако в последнее время в США наблюдается экономический спад по сравнению с другими развитыми странами мира (Германия, Япония и др.).

> Производительность труда в Германии и Франции стала возрастать на 5 – 6%, а в Японии – на 8 – 9%. Темпы роста производительности за последние 20 лет составляют 1% и являются самыми низкими среди всех промышленно развитых стран, увеличивается разрыв в доходах различных слоев населения, колоссальный ущерб экономике страны наносит преступность. В США из 500 крупных фирм, действовавших в 1900 г., к 1970 г. сохранилось только 70; из 100 крупнейших в 1917 г. фирм к 1970 г. осталось только 43; из 200 преуспевающих в 1940 г. фирм к 1970 г. осталось только 30 [56, с. 456].

Американский экономист С. Лоор отмечал: «Сегодня, когда иностранные руководители компаний говорят об американских коллегах, они склонны исполниться скорее презрения, чем благоговения. И в самом деле, Соединенные Штаты как будто переполнены доказательствами краха управления» [56, с.457]. Поэтому все происходящие процессы в экономике США послужили толчком для пересмотра некоторых аспектов теории и искусства управления. В настоящее время взят курс на постоянное внедрение в производство принципиально новых изделий при неуклонном сокращении всех видов затрат, повышение качественных и потребительских характеристик и снижение цен на выпускаемые изделия, усилия ведущих корпораций сосредоточиваются на комплексной автоматизации производственных процессов, совершенствовании форм и методов управления, развитии кадрового потенциала при повышении квалификации и активности каждого работника. Совершенствуются организационные структуры управления (сокращается количество иерархических уровней управления) и др. [56, с.457].

Итак, несмотря на современное состояние экономики, американский менеджмент внес значительный вклад в теорию и практику управления. Опыт управления и планирования в фирмах и корпорациях США с учетом конкретных условий и специфики может быть использован в крупных российских холдингах, корпорациях и акционерных обществах на практике.

7.2. Особенности и основные черты японского менеджмента

Почти все стороны жизни японского общества своеобразны и неповторимы: философские взгляды, религия, длительная изолированность от всего мира, высокая эстетическая культура, удивительное трудолюбие и хорошо организованный отдых, верность семейным традициям, любовь к родине и др.

За последние два десятилетия Япония заняла лидирующее положение на мировом рынке. Одной из главных причин стремительного успеха Японии является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор, так как основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы. Японская модель менеджмента опирается на исторически сложившиеся традиции групповой сплоченности и прирожденную устремленность японцев к созданию высококачественной продукции, так как отличительными чертами японского характера являются экономия и бережливость. Основателями японского менеджмента были Мацусита Коюсукэ, Курата, Исизака, Хонда Сончир, Акио Морита, Ибука Мисару и др. Японская система менеджмента признана самой эффективной в мире.

Сущностью японского менеджмента является управление людьми. При этом рассматривается не один человек (личность), а группа людей, т. е. каждый японский служащий отождествляет себя с фирмой, в которой работает, и убежден в собственной значимости и незаменимости для своей компании.

Эта модель менеджмента ориентирована на «социального человека», имеющего специфичную систему стимулов и мотивов. К стимулам относятся: заработная плата, условия труда, стиль руководства, межличностные отношения между работниками. Мотивами к труду являются трудовые успехи работника, признания его заслуг, служебный рост, профессиональное совершенство, степень делегируемой ответственности, творческий подход.

Японцы учитывают сложившуюся ситуацию и приспосабливаются к ней. Главное в управленческом процессе – это изучение нюансов обстановки, которые позволяют менеджеру принять правильное решение. Отношения с партнерами японцы строят на основе доверия [140, с. 156], а главным принципом группы является «не высовывайся», т. е. будь, как остальные. Но необходим рост трудовых показателей, и если кто-то из группы добился более высоких результатов, это считается достижением группы [47, с. 229].

Для крупных японских фирм характерна система «пожизненного найма» (каждый год фирмы заполняют имеющиеся вакансии выпускниками школ и университетов, которые после адаптации и обучения приступают к работе).

> Если спросить японца о его профессии, он ответит, что работает в «Сумитомо» или в «Мацусита», так как в сознании японца профессия отождествляется с работой, с фирмой, которую он представляет. Быть одним из работников «Мицубиси» или «Фудзицу» –престижно и почетно.

Эта система очень выгодна как предпринимателям, так и работникам. Предприниматели приобретают верных и преданных работников, «пожизненно нанятых» фирмой, которые в свою очередь испытывают чувство глубокого удовлетворения от того, что получили признание их способностей, образования и уровня подготовки. Система оплаты труда «по выслуге лет» в Японии оказывает значительное влияние на систему «продвижения по старшинству», т. е. при выдвижении работника на руководящую должность предпочтение отдается возрасту и стажу работы.

Во многих японских фирмах широко применяется система ротации. Ротация способствует расширению кругозора работников, ознакомлению работников со смежными специальностями [140, с. 158].

> Ротация – это плановое перемещение работника на различные участки работы фирмы, «горизонтальное перемещение». Ротация для кандидата на руководящую должность обязательна и проводится один раз в пять лет. Среднее время пребывания сотрудника на одном посту: в отделе планирования – 5,1, в производственном отделе – 5,5, в НИОКР – 6,2 года.

Важным методом укрепления связей служащих с руководством и фирмой в целом является поощрение интенсивного общения друг с другом, выражающееся в различных формах. Нормой деятельности для японского менеджмента являются каждодневное присутствие на производстве, постоянное общение с людьми, решение всех возникающих проблем на месте, систематические беседы с рабочими и специалистами о путях дальнейшего совершенствования производства, повышение эффективности хозяйствования [47, с. 229].

Центральное место в оперативном управлении японского менеджмента занимает управление качеством. На качество производимого изделия оказывает влияние большое количество разнообразных факторов. Степень влияния каждого из них можно учесть только с помощью статистических методов, позволяющих выявить причины брака и дающих возможность регулировать технологический процесс, в котором появление дефектов сводится к минимуму. В основе этой системы лежит концепция «тотального контроля за качеством в рамках фирмы». Контроль за качеством охватывает все стадии производства. По этой причине во всех сферах японской экономики сейчас действуют группы (кружки) качества, которые решают все проблемы, начиная от технологических и заканчивая социально-экономическими.

> Акцент Японии на человеческий потенциал обеспечил бурный рост количества кружков качества: если в 1967 г. было создано 10 тыс., то в 1985 г. – уже 200 тыс., в настоящее время в Японии зарегистрировано около 300 тыс. кружков, но еще больше кружков незарегистрированных (по некоторым данным их более 1 млн).

Эффективность работы кружков качества может быть выражена и в сумме экономии, полученной от внедрения рационализаторских предложений, направленных на решение актуальных производственных проблем.

Так, в компании «Пэнтэл» на каждого члена кружка приходится до 90 внедренных предложений в год, в крупных компаниях число решенных проблем в год составляет десятки тысяч (например, в «Ниппон стил» – более 30 тыс., а «Тойота дзидося» – более 20 тыс.), и ежегодный суммарный экономический эффект работы кружков в стране, по некоторым оценкам, превышает 80 млрд долл. [56, с. 462].

В начале 70-х годов XX в. вице-президент автомобильной компании «Тойота» предложил систему организации труда «Канбан», основное содержание которой заключается в рациональной организации производства и эффективном управлении персоналом. Суть системы состоит в том, что на всех фазах производственного процесса отказались от производства продукции крупными партиями и создали непрерывно-поточное производство, где обязанности между работниками строго не распределены, и они выполняют различные виды работ в зависимости от ситуации [140, с. 160 – 164]. Главное преимущество системы «Канбан» в ее простоте. Несмотря на то, что применение системы требует больших затрат, они в итоге полностью окупаются. Экономический эффект достигается за счет рационального использования материалов, повышения производительности труда и качества продукции [47, с. 232].

Главной особенностью менеджмента в Японии является его ориентированность на национальные ценности, японские средства трудовой мотивации, национальные социально-психологические установки [140, с. 163]. Поэтому главная цель японского предпринимателя – в наиболее полной мере использовать мастерство, талант и способности каждого работника [47, с. 234]. Специфика японского менеджмента, учитывающего психологию людей и их социальный статус и позволившего добиться больших успехов в промышленности, способствовала совершенствованию традиционных методов управления кадрами в других странах с развитой экономикой.

Управленческие школы США и Японии являются в настоящее время ведущими в мире и рассматриваются в других странах как своеобразный эталон развития менеджмента (табл.7.1). Выбор модели менеджмента является ответственным этапом в развитии любого государства. Переносить одну модель менеджмента в экономику другой страны без учета ее специфических условий нельзя. Поэтому необходима определенная их модификация, в основе которой может лежать сопоставление различий в общих экономических и социально-культурных условиях развития стран. Особенно это важно в настоящий момент для России, в которой формируется новая, российская модель управления экономикой.

Таблица 7.1

Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента

Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Нестандартная, гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя – профессионализм
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
Личные неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обусловливается личными результатами
Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям
Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Наем на работу на короткий период

Выводы

1. Основными этапами развития управленческой мысли, на наш взгляд, следует считать два периода – донаучный, когда управленческая мысль развивалась в составе других наук, и научный, когда была сформирована и признана наука управления, со всеми ее научными течениями, школами и подходами.

2. Американские владельцы компаний, такие как Ф. У. Тейлор, Г. Форд, А. Слоун, Д. Рокфеллер, Дж. Муни были не только крупнейшими практиками менеджмента, приведшими свои компании к деловому успеху, но и крупными философами менеджмента, определявшими стратегию делового предпринимательства.

3. Разработана концепция научного управления, она стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление широко признается как самостоятельная область научных исследований.

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

5. Школа поведенческих наук помогла работнику осознать собственные возможности, т. е. способствовала росту эффективности организаций за счет роста эффективности использования человеческих ресурсов. А. Морита отмечал: «Качество дают не станки, а люди». Эта школа основное внимание уделяла изучению межличностных отношений, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации в организации. Изменение содержания работы и качества трудовой жизни продолжает развивать проблемы потребностей и мотивационного поведения.

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

7. Предпринимательскому классу принадлежит заслуга индустриального прогресса страны, который в начале XX в. уже представлял собой не героев «темного царства» Островского, а в массе своей образованный, подготовленный по мировым стандартам социальный строй.

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

9. Японская модель менеджмента также значительно повлияла на теорию и практику управления. Во-первых, это комплекс форм и методов управления персоналом, применяемый в ведущих японских компаниях и обеспечивающий повышенную отдачу наемного персонала. Это система найма, оплата труда, система и методы стимулирования, профессиональная подготовка и повышение квалификации; во-вторых, методология и практика принятия и реализации управленческих решений; в-третьих, система организационно-управленческих мероприятий, используемых для повышения производительности труда, эффективности производства и качества продукции. Японские менеджеры разработали специфический управленческий механизм, активнее использующий «человеческий фактор» в управлении, направляя на обеспечение максимизации прибыли скрытые творческие возможности работников.

10. В настоящее время одним из самых сложных вопросов является сочетание рынка и социальной справедливости. Принцип социальной справедливости требует, чтобы все члены общества имели необходимые условия для жизнедеятельности, реальный доступ к культуре и образованию, защищенность в старости и в случае потери трудоспособности. Иначе говоря, рыночная экономика должна иметь социальную направленность. Это предусматривают теория и практика социального рыночного хозяйства и индикативного планирования.

11. Усиление внимания к организационной культуре, а также к различным формам демократизации, участие рядовых работников в прибылях и осуществлении управленческих функций. Де-

мократизация управления, участие в управлении – это реальность, т. е. демократическим формам управления принадлежит будущее.

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

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

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

15. Советский период развития теории и практики управления в нашей стране характеризуется значительными достижениями в области приспособления управления к требованиям административно-командной системы: к ее политике, идеологии, системе ценностей, к организационно-правовому и хозяйственному механизмам. Весь потенциал советских ученых и практических работников был направлен на реализацию идей и целей административно-командной системы управления, которая по существу являлась бюрократической, механистической системой. Эта система доказала свою несостоятельность и потребовала радикальной перестройки, основанной на изменении форм собственности, предоставлении организациям всех прав на хозяйственную самостоятельность в распоряжении материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, результатами труда (распределение прибыли и доходов) и выхода на внешние рынки.

16. Рыночная экономика требует адекватной ей системы управления, которая должна претерпеть радикальные преобразования вместе со всем обществом. В условиях перехода к рыночным отношениям важнейшим фактором успеха становится непрерывное совершенствование теории и практики управления. Большое значение приобретают изучение передового и прогрессивного опыта управления зарубежных стран и использование его при анализе собственных управленческих проблем.

Контрольные вопросы

1. Какие периоды выделяют в развитии управленческой мысли?
2. Где и когда были обнаружены первые документальные источники, подтверждающие существование управленческой мысли?
3. Какую роль занимает философия в развитии управленческой науки?
4. Труды каких экономистов занимают ведущую роль в развитии науки управления как составной части экономической теории (политэкономии)?
5. В чем заключается сущность концепции Ф. У. Тейлора?
6. Перечислите основные принципы концепции Ф. У. Тейлора.
7. Какой вклад в развитие менеджмента внесли супруги Фрэнк и Лилиан Гилбреты?
8. Назовите 12 принципов производительности труда, сформулированных Г. Эмерсоном.
9. В чем состоят основные положения фордизма?
10. Дайте анализ основных недостатков и достоинств тейлоризма.
11. Какое влияние оказала школа научного управления на формирование современного менеджмента?
12. Дайте характеристику административной (классической) школы менеджмента.
13. Дайте оценку 14 принципам менеджмента, сформулированным А. Файолем.
14. Какие положения, принципы классической (административной) школы используются в современном менеджменте?
15. На каких основных положениях базируется школа психологии и человеческих отношений?

16. Раскройте понятия «человеческие отношения» и «бихевиоризм»
17. В чем состоят содержание и значение Хоторнского эксперимента?
18. Охарактеризуйте школу поведенческих наук.
19. Чем характеризуются процессный, системный и ситуационный подходы в менеджменте?
20. Что явилось стимулирующим началом в развитии науки менеджмента в США?
21. Каково отношение в развитых западных странах к специалистам в области менеджмента?
22. Почему много лет США обгоняли своих европейских партнеров в области производительности труда?
23. Каковы принципы стратегического управления и планирования в фирмах США?
24. Раскройте основные положения концепции социального рыночного хозяйства Л. Эрхарда.
25. Назовите основные черты шведской модели социализма Г. Мюрдаля.
26. Дайте характеристику философии японского менеджмента.
27. В чем заключается сущность управления качеством на японских фирмах?
28. Каковы различия между японским и американским менеджментом?
29. Назовите основные этапы развития науки управления в дореволюционной России.
30. Что позволило ускорить рыночные преобразования в России?
31. Каковы причины отставания развития науки менеджмента в России.

Раздел третий

Организация как объект управления

Глава 8
ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

8.1. Понятие организации и ее общие характеристики

Современное общество и экономика – это множество самых разных организаций, которые взаимодействуют между собой, решая различные задачи, достигая свои и общественные цели, объединяясь между собой, если их деятельность требует специфической координации, или решая свои задачи полностью самостоятельно, руководствуясь правилами, установленными государством и обществом. Управление организацией представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять формально, пользуясь заученными рекомендациями. Руководитель должен понимать сущность организации, общие управленческие истины и значимость переменных факторов, отличающих одну ситуацию от другой. В данной главе рассматриваются основные определения организаций, приводятся их характеристики.

Что же такое организация? Что общего в этом мире организаций, к которым относят и фабрики, и заводы, и школы, и университеты и футбольные команды, и церкви, и военные подразделения, и министерства, и магазины, и клубы, и сельхозкооперати-

вы, и больницы, и почтовые отделения и многие другие. Общее в них то, что везде работают люди. Они могут иметь или не иметь общей собственности, у них могут быть, а может и не быть техники и оборудования, но у них обязательно есть общие цели. Кроме этого каждый идет к цели не самостоятельно, а совместно, у них общий путь к цели. Поэтому **организация** – это группа *людей*, деятельность которых сознательно *координируется* для достижения общей *цели* (или целей) [76]. Приведенное определение характерно и справедливо в большей степени для формальной организации, специально созданной и координируемой для достижения поставленной цели (целей). Существуют также неформальные группы, организации, которые возникают стихийно, спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом по интересам достаточно регулярно. В менеджменте слово «организация» обычно используется для обозначения именно формальной организации.

Другое определение организации, достаточно схожее с вышеприведенным, дается в «Словаре иностранных слов», согласно которому организации представляют собой «совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры; общественное объединение, государственное учреждение» [108]. Также имеет общий главный смысл определение Д.Бодди и Р.Пэйтона. Они предлагают определять организацию как совокупность индивидов, которые стремятся для достижения определенных целей оказать влияние на других создающих материальные ценности, увеличивающих благосостояние людей посредством разнообразных процессов, технологий, структур и культур [17].

Организации создаются для достижения самых разных целей, удовлетворения различных потребностей людей, поэтому они так разнообразны, имеют различное назначение, расположение, размеры, внешний вид, строение, поведение и другие характеристики. Это играет важную роль при рассмотрении организаций как объектов управления, чтобы использовать эффективные методы и приемы координации деятельности людей.

Большинство организаций являются сложными системами, состоящими из подразделений (частей организации), имеющими свою цель работы, увязанную с общей целью.

> Один простой пример: фирма «Макдоналдс» является организацией, состоящей из 7 тыс. с лишним самостоятельных предприятий, филиалы которой есть и в России. Каждый филиал «Макдоналдса» имеет свои планы реализации продукции и прибыли. Каждое подразделение филиала имеет также свои цели, такие, как закупка говядины по выгодным ценам (служба закупки), достаточный приток покупателей (служба маркетинга), эффективный способ приготовления гамбургеров (технологическая служба) и т. д. Основная причина, позволившая «Макдоналдсу» стать крупнейшим предприятием в мире в своем бизнесе, заключается в том, что компании не только удается достичь всех вышеперечисленных целей, но и эффективно взаимоувязать их с конечным результатом и общей целью – наименьшими затратами, минимальными ценами [76].

Сложные организации вне зависимости от их конкретного назначения имеют общие характеристики, черты, параметры или исходные принципы. Они формулируются по-разному различными авторами, но, на наш взгляд, имеют общий смысл. К таким параметрам относят [76, 95, 49]:

- *наличие общих целей*;
- *преобразование ресурсов* для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, – это люди (трудовые ресурсы), капитал (деньги, основные фонды), материалы, технология и информация;
- *зависимость организации от внешней среды* как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей. Внешняя среда включает экономические условия, потребителей, законодательство, правительственные акты, конкурентов, общественные ценности и взгляды, технику и технологию и др. Эта среда, которая оказывает существенное влияние на организацию, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров;
- *разделение труда*. Разделение всей работы на части называется горизонтальным разделением труда. Например, работу по управлению парусным судном можно разделить на такие части: управление парусами, управление рулем. Отделение работы по координированию действий от самих действий называется вертикальным разделением труда;
- *образование подразделений* в сложных организациях. Подразделения организации выполняют свои специфические задания и добиваются конкретных целей. Такие подразделения называются

отделами, службами, цехами, участками и т. п. Так, швейная мастерская может иметь цех раскроя, цех пошива, цех отделки, службу маркетинга, службу снабжения, технологический отдел, ремонтную службу и др. Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели;

• *необходимость и наличие управляющего органа.*

З. П. Румянцева: «Любая организация вне зависимости от ее конкретного назначения может быть описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются: целевое назначение, правовая и нормативная основа, ресурсы, процессы и структура, разделение труда и распределение ролей, внешняя среда и система внутренних социальных, а также экономических связей и отношений, отражающих организационную культуру» [126, с. 39].

А. А. Беляев, Э. М. Коротков: «Независимо от типа и масштабов деятельности каждая организация (фирма) должна быть некоторым образом упорядочена (организована). Существует ряд общих принципов, которыми следует руководствоваться любой организации в процессе своей деятельности: определение и детализация целей; определение приемов и способов деятельности, способствующих достижению этих целей; поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы; координация, согласование различных видов деятельности, порученных каждой группе; обеспечение единства целей; установление эффективного контроля» [13, с. 46 – 47].

Н. А. Кислякова: «Каждую организацию характеризуют наиболее общие признаки. К ним относятся: количественная определенность, необходимость минимального количества членов организации; наличие общих целей, ради которых люди объединились и создали ее определенную структуру, а также средства достижения этих целей; обособленность, «границы», которые отделяют одну организацию от других и создают целостность, единство действий работников внутри данной системы, несмотря на ее открытость, т.е. взаимодействие с внешним окружением; управляющий, руководящий и координирующий центр. Кроме этого организацию характеризуют определенная организационная культура и возможность в необходимых пределах осуществлять саморегулирование своей деятельности» [90, с. 86 – 87].

Таким образом, по сути большие и сложные организации имеют общие характеристики и состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно. Например, учебная группа студентов (учащихся, слушателей) является одним из подразделений учебного заведения. Уже после нескольких совместных занятий самопроизвольно создается несколько сплоченных группировок – неформальных групп.

8.2. Классификация организаций

Для эффективного управления организацией важно знать, какое место занимает она в системе аналогичных объектов, существует ли ниша, которую занимает организация, и как определить те организации, которые сравнимы с управляемым объектом по тем или иным параметрам, чтобы использовать их опыт. Эти и другие вопросы идентификации бизнеса напрямую связаны с классификацией организаций, их группировкой по тем или иным признакам.

В управленческой литературе приведено несколько способов классификации организаций. В некоторых случаях классификация осуществляется без основательной критериальной базы, что приводит к неясностям и путанице при идентификации организаций и отнесению к тому или иному классу (группе). Анализ имеющихся публикаций по классификации организаций позволил выделить несколько объективно обусловленных критериев, которые предложены и наиболее последовательно использованы З. П. Румянцевой, А. А. Беляевым и Э. М. Коротковым [13, 126].

В соответствии с проведенным обобщением все разнообразие организаций подразделяется на классы или виды, каждый из которых объединяет организации, однородные по тому или иному критерию, что представлено в табл. 8.1.

Многообразие целей и задач организаций приводит к тому, что для управления их функционированием и развитием требуются специальные знания и искусство, методы и приемы, обеспечивающие эффективную совместную деятельность работников.

Таблица 8.1

Классификация организаций в экономике

Признак классификации	Виды организаций
Критерий формализации (принцип построения и функционирования организаций)	• формальные организации, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи; в эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы; • неформальные организации, работающие без четко определенных целей, правил и структур; сюда относят все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми.
Критерий формы собственности	• частные; • государственные и муниципальные; • иные.
Критерий численности занятых	• крупные; • средние; • малые. В качестве классификационных признаков такого деления чаще всего используют такие легкодоступные для анализа критерии, как число занятых, объем продаж (оборот) и балансовая стоимость активов. В России, начиная с 1996 г., используется комбинированный подход, т.е. на практике применяют комбинацию критериев для отнесения организации к той или иной группе.
Критерий участия в различных секторах производства (по виду и характеру хозяйственной деятельности)	• организации отраслей первичного цикла, занимающиеся добычей сырья, включают организации и предприятия сельского, лесного и рыбного хозяйств, угольной промышленности и т.д.; • организации отраслей вторичного цикла, в состав которых входят организации и предприятия обрабатывающей промышленности, например, машиностроения, металлообработки, автомобилестроения и т.д.; • организации отраслей третичного цикла, организации и предприятия которого оказывают услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей первых двух секторов. Это банки, страховые компании, образовательные учреждения, туристские агентства, розничная торговля и др.;

Продолжение

Признак классификации	Виды организаций
	• организации и институты четвертого сектора экономики, которые занимаются такой прогрессивной и быстроразвивающейся сферой человеческой деятельности, как информационная технология. Этот сектор сформировался сравнительно недавно, но его значение и потенциал растут с такой скоростью, с которой во всем мире увеличивается роль информации в управлении большими и сложными системами.
Критерий отношения к прибыли	• коммерческие, которые преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности; • некоммерческие, которые не стремятся извлекать или распределять полученную прибыль между участниками, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.
Критерий принадлежности к основным структурным элементам общества	• государственные организации (федерального уровня, субъектов РФ и муниципальные); • организации гражданского общества (коммерческие и некоммерческие).
Критерий сферы и масштаба деятельности	• национальные; • иностранные; • смешанные; • международные коммерческие организации.

В одном из основных законов России – Гражданском кодексе Российской Федерации указываются организационно-правовые формы, в которых может осуществляться деятельность организаций. Этот критерий – организационно-правовая форма является одним из основных, определяющих положение предприятия и управление им (табл. 8.2).

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации организационно-правовая форма «предприятие» сохранена только для государственных и муниципальных предприятий, причем предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности (ст. 132 Гражданского кодекса РФ).

Таблица 8.2

Организационно-правовые формы хозяйственных организаций России
(в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации)
[126, с. 41 – 42]

Класс	Организационно-правовые формы	Определение, характерные черты и свойства
I. Коммерческие организации	Хозяйственное товарищество в форме полного товарищества и товарищества на вере	Объединение лиц, не требующее наличия устава как учредительного документа и минимального размера складочного капитала; единые и единственные собственники своего имущества.
	Хозяйственное общество в форме акционерного, с ограниченной или дополнительной ответственностью	Объединение капиталов, требующее наличия устава и уставного капитала не менее определенного минимума, в котором участники несут риск утраты в сумме своих вкладов, единые и единственные собственники своего имущества.
	Производственный кооператив	Добровольное объединение граждан для совместной производственной или хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов. Законом предусмотрена возможность участия в его деятельности юридических лиц.
	Унитарное предприятие государственное, муниципальное	Организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое неделимо и не распределяется по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. Имущество находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

Продолжение

Класс	Организационно-правовые формы	Определение, характерные черты и свойства
II. Некоммерческие организации	Потребительский кооператив	Добровольное объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов. Доходы от предпринимательской деятельности распределяются между его членами.
	Общественная и религиозная организации	Добровольное объединение граждан на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Участники не сохраняют прав на переданное ими этим организациям имущество.
	Фонд	Не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели.
	Учреждение	Организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично.
	Объединение юридических лиц: ассоциация и союз	Некоммерческая организация, объединяющая коммерческие организации в форме ассоциаций или союзов в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов; общественные или некоммерческие организации, в том числе учреждения. Члены ассоциации (союза) сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица.

В то же время с учетом сложившихся в России традиций понятия «организация» и «предприятие» широко применяются как взаимозаменяемые. Организационно-правовая форма является комплексным параметром, который определяет многие стороны деятельности организации: порядок ее открытия, реорганизации и ликвидации, формирования собственности, наличия и формы уставных документов, ответственность участников, распределение доходов и другие вопросы. Преобладающей формой стали акционерные общества закрытого типа и товарищества с ограниченной ответственностью.

Продолжая логику деления организаций на механистические и органические, выполненного М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури, можно классифицировать их также на *застойные*, остановившиеся в своем развитии, и на *перспективные*, способные приспособиться к условиям конкуренции, неопределенности, нестабильности и другим катаклизмам общественного развития. Это особенно значимо для периодов реформирования новых отношений собственности.

Виды организаций, с которыми менеджер сталкивается в своей практической деятельности в современных условиях, можно классифицировать по ряду признаков и их значению для его дела [90].

1. **Организации правовой и разрешительной системы,** от деятельности которых зависят возможность существования организаций, их управленческая, руководящая работа и эффективная деятельность самих управляющих.

2. **Организации финансовой и налоговой служб,** определяющие нормы и правила хозяйственной деятельности всех подчиненных им организационных структур.

3. **Организации конкурентов,** с которыми предстоят борьба и налаживание отношений.

4. **Общественные организации** охраны окружающей среды, пропагандирующие и отстаивающие безотходные технологии, безвредную утилизацию отходов производства, меры по защите природы в зонах проживания населения, по озеленению, мелиорации, осушению и другие, способствующие оздоровлению климата в местах обитания людей и всего животного мира.

5. **Организации полукриминальных и криминальных видов,** сложившиеся в условиях кризиса экономики, нестабильности политической и социальной обстановки, действий различных миссионеров, «радетелей», «спасателей» отечества и т. д. Вольно или невольно менеджеры, особенно управляющие финансово-экономической сферой организаций, сталкиваются с такими организациями и вынуждены противостоять им в интересах развития отечественного производства, науки, образования, культуры, литературы, искусства и т. д.

Рассматривая виды организаций с юридической, правовой точки зрения, необходимо отметить, что здесь **основой для разделения служат легитимность, законность их существования.** Поэтому можно различать *официальные* виды организаций, решающие конкретные производственные, хозяйственные, научно-исследовательские, военно-технические, образовательные и другие задачи, и *неофициальные* организации, сложившиеся стихийно или сознательно и не зафиксированные юридически. Такой вид организаций принято называть неформальным, но по отношению к экономическим организациям, хозяйствующим субъектам правильнее было бы сказать нелегальные, или «теневые», организации.

Современное рыночное хозяйство — это синтез коммерческих и некоммерческих организаций, которые имеют различные цели, механизм хозяйствования и управления. Практика хозяйствования требует гибкого подхода к формированию и реорганизации предприятий, что приводит к их постоянной трансформации, возникновению новых их форм на базе существующих. Так, в сфере производства наиболее значимыми являются организации, возникшие и развивавшиеся под действием законов конкуренции, концентрации и централизации капитала. Наиболее жизнеспособным видом в современных условиях выступает *диверсифицированный концерн*. Это многоотраслевые корпорации, действующие в различный отраслях экономики и состоящие из множества подвластных им финансовых, производственных, сбытовых, научно-исследовательских и иных организаций и структур. Вследствие того, что новые формы организаций имеют достаточно большое значение и имеют специфические методы управления, необходимо остановиться на этом вопросе подробнее. Наиболее полно эти проблемы изложены в различных специальных учебниках по теории организаций [13, 77, 118], а также в учебниках по менеджменту [17, 76, 90, 126], поэтому ниже представлен обзор этих учебников по данному вопросу.

8.3. Современные формы и модели организаций

Выделение моделей организаций выполнено в работах современных ученых-управленцев, таких, как Б. Мильнер, З. Румянцева, А. Беляев, Э. Коротков, Д. Бодди, Р. Пейтон и др. Настоящее изложение опирается на признанное и достаточно распространенное определение моделей, приведенное в [126].

Модели организаций как объектов управления. В теории организаций выделяют четыре типа моделей, отражающих эволюцию теоретических концепций, определяющих сущность самих организаций, роль и доминирующие функции менеджмента, а также критерии, применяемые для оценки эффективности их деятельности.

Первая модель. Известна под названием **«модель механистической конструкции организации»,** сформировалась в конце XIX в. и получила широкое распространение в первой четверти XX в. Ее теоретической базой являются положения школы научного менеджмента. Родоначальник этого научного направления Ф. У. Тейлор рассматривал эффективность с точки зрения факторов времени и движения. Другой представитель этого теоретического направления – немецкий социолог М. Вебер выдвинул и обосновал положение, согласно которому самой эффективной формой организации является рациональная бюрократия.

Согласно механистической модели целями предприятия чаще всего являются максимизация прибыли, рентабельности, капитальных вложений, общего оборота капитала. Для их достижения с максимальной эффективностью и при минимальных затратах ресурсов необходимо оптимально использовать все виды ресурсов. Поэтому менеджмент организации должен быть ориентирован в первую очередь на оперативное управление, с помощью которого оптимизируется структура производственных факторов и всего процесса производства. В итоге оценка эффективности функционирования организации производится по экономическому показателю, определяемому как отношение выпущенной продукции к затраченным ресурсам.

В качестве базы используются такие положения школы научного менеджмента, которые критически оцениваются современной наукой и практикой. Это, например, приоритетная ориентация на крупные организации; завоевание позиций на рынке главным образом за счет снижения издержек, а не роста доходов; широкое использование аналитических методов, результаты которых нередко трудно и даже невозможно использовать на практике; стремление к сохранению стабильности (консерватизм); всеобщий контроль и надзор за качеством и выполнением плановых заданий; представление о высших руководителях как о людях, которые «мудрее, чем рынок», и т. п.

Все это ставит определенные рамки в использовании механистической модели организации с ее узким взглядом на управление и эффективность, оцениваемую только по экономическим результатам.

Механистическая модель организации (ее также называют *моделью рациональной бюрократии*) позволяет установить технико-экономические связи и зависимости различных факторов производства, и это составляет ее сильную сторону. В то же время в ней недостаточно учитываются роль и значение человеческого фактора в эффективной работе организации.

Вторая модель. Эта модель построена на определении **организации как коллектива, сформированного по принципу разделения труда.** Начало ее разработки относится к 30-м годам XX в. и связано с именами таких известных ученых, как Э. Мэйо, Д. МакГрегор, Ч. Барнард и Ф. Селзник, создавших основы *теории человеческих отношений и поведенческих наук*. В России идеи научного управления трудовыми коллективами, работающими на социалистических предприятиях, развивали А. К. Гастев, О. А. Ерманский, Н. А. Витке и многие другие ученые и практики, работавшие в различных организациях и институтах научной организации труда в начале XX в. Модель организации строится исходя из главного положения теории о том, что важнейший фактор производительности на предприятии – человек как социальный деятель. Поэтому элементами модели являются такие составляющие, как внимание к работающим, их мотивация, коммуникации, участие в принятии решений.

Система поддержания человеческих отношений моделируется внутри организации. Особое внимание уделяется стилю управления и его влиянию на показатели производительности и удовлетворенности работников своим трудом. Предпочтение отдается

демократическому стилю, обеспечивающему наиболее полное раскрытие способностей работающих за счет их вовлеченности не только в процесс исполнения, но и в процесс разработки управленческих решений.

Главные задачи менеджеров в этих условиях заключаются в организации управления персоналом, что в конечном счете должно приводить к выполнению целей предприятия. При этом организация использует соответствующие структуры, регулирует отношения между работающими и координирует процессы, необходимые для выполнения поставленных задач; управление же означает личное и конкретное воздействие на сотрудников, необходимое для своевременного принятия решений и успешной реализации намеченных планов. Если все внутренние процессы, связанные с персоналом, управляются надлежащим образом, у организации не возникает проблем с решением задачи по выпуску продукции, прибыли, доходам и т. д.

В качестве критерия успешности работы по данной модели принимается повышение эффективности организации за счет совершенствования ее человеческих ресурсов. Такой подход требует разработки специальных методов, позволяющих проводить оценку качества труда, здоровья организации в широком смысле и выявлять внутренние процессы, которые требуют принятия мер с целью повышения производительности труда. Возможности модели, построенной на основе теории человеческих отношений и поведенческих наук, в поиске резервов эффективности организации ограничиваются тем, что внимание концентрируется только на одном внутреннем факторе – человеческом ресурсе и подчинении ему всех остальных факторов производства. Как и в механистической модели, управляющая система здесь также ориентирована на анализ внутренних факторов и условий функционирования организации.

Таким образом, обе модели могут рассматриваться как «закрытые», т.е. не учитывающие воздействие факторов внешней среды на эффективность. В литературе справедливо отмечают, что теоретиков управления первых 60 лет XX в. не волновали проблемы деловой среды, конкуренции, сбыта. Они придерживались взгляда на мир с точки зрения «замкнутой» системы. Эти ограничения привели к необходимости разработки новых моделей организаций, для которых характерны их «открытость», учет того, что организация формируется под воздействием внешних событий и сама влияет на них.

Третья модель. В этой модели предприятие представляется в виде **сложной иерархической системы,** тесно взаимодействующей с окружением. Ее основу составляет *общая теория систем* (основополагающий вклад в нее за рубежом был сделан А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Лоршем; в России эти проблемы исследовались И. В. Блаубергом, Э. Г. Юдиным, В. В. Дружининым, В. Н. Садовским, В. Г. Афанасьевым и другими учеными, работавшими по различным направлениям). Ее главная идея заключается в признании взаимосвязей и взаимозависимостей элементов, подсистем и всей системы с внешней средой. В соответствии с этими теоретическими положениями организация рассматривается в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром. Ключевые факторы ее успеха находятся в двух сферах: во внешней (из которой она получает все виды ресурсов, включая информацию, т.е. знание) и во внутренней (сильные и слабые стороны которой создают те или иные предпосылки для преобразования ресурсов в продукцию и услуги).

Четвертая модель. Эта модель представляет предприятия как **общественные организации, в деятельности которых заинтересованы различные группы как внутри, так и вне их границ.** Взаимосвязь предприятий заключается в том, что они (для коллективного, основанного на разделении труда производства товаров и услуг) используют ресурсы, предоставляемые поставщиками, интересы которых в свою очередь удовлетворяются продукцией предприятий.

Основу этой модели (она формируется с 80-х годов XX в.) составляет теоретическая *концепция заинтересованных групп*, в соответствии с которой организации должны принимать во внимание разные интересы партнеров, круг которых может быть довольно широким. Таким образом, цели предприятий трактуются не столько в плане производства и сбыта каких-либо продуктов и получения прибыли, сколько с позиций удовлетворения различных запросов связанных с ними групп: потребителей, поставщиков, конкурентов, инвесторов, общества в целом. В качестве границы учета их интересов принимается превышение стоимости приобретаемых организацией услуг по сравнению с ее ресурсными затратами.

Такой подход практически означает принятие за основу стратегии ограниченной оптимизации, при которой достижение какой-либо одной цели организации лимитируется требованием

выполнять и другие цели на приемлемом уровне. Это приводит к необходимости соблюдения продленного баланса между такими разными по значению целями, как, например, объем продаж, прибыль, доходы, интересы персонала и местных органов власти, защита окружающей среды и т. д.

Общественное значение предприятия усиливает роль и воздействие на его работу социальных норм и ценностей, культурных и моральных установок как внутри системы, так и в отношениях с внешней средой. В связи с этим главными функциями менеджмента становятся: достижение высокой производительности и эффективности путем укрепления духа сотрудничества и вовлеченности работников в дела организации, а также постоянного балансирования интересов основных групп вовлеченных в дела организации лиц, необходимого для укрепления позиций предприятия в обществе. Определение эффективности в этих условиях базируется на выборе ценностей и политической ориентации организации. Поэтому наряду с использованием критериев социально-экономической эффективности работа организации оценивается и по таким направлениям, как политика увязки собственных интересов с интересами партнеров по бизнесу, а также соответствие социально-культурной политики нормам и ценностям коллектива и общества в целом.

Под влиянием изменений, происходящих в мировой и отечественной экономике, появляются **новые формы интеграции организаций**, которые повышают конкурентоспособность России и способствуют ее выходу из кризисного состояния. Прежде всего это финансово-промышленные группы (ФПГ) и предпринимательские союзы. *Финансово-промышленные группы* объединяют промышленные предприятия, исследовательские организации, торговые фирмы, банки, инвестиционные фонды и страховые компании.

При создании ФПГ должны реализовываться принципы постепенности и эволюционности формирования; диверсификации и межотраслевой интеграции производства; сочетания крупных, средних и малых предприятий и организаций; демонополизации производства и перехода к олигопольной конкуренции. Кроме того, ФПГ восполняют недостающие в период перестройки механизмы межотраслевого перераспределения ресурсов и создают реальные условия для надежных, отвечающих требованиям качества поставок и сбыта.

В международном масштабе некоторые виды организаций приобрели характер *межнациональных монополий, межнациональных правовых и силовых структур,* которые определяют жизнедеятельность не только каких-либо групп населения, но и целых народов и государств. Например: ООН, ОПЕК, Римский клуб, МВФ, НАТО и др.

Предпринимательские союзы образуются на базе добровольных кооперационных соглашений, объединяющих компании разных размеров и форм собственности. Это достаточно гибкая структура, позволяющая входящим в нее организациям координировать свои действия, привлекать новых партнеров, даже конкурировать между собой. Особенно большие выгоды дают предпринимательские союзы компаний, объединенных в *кластеры* (в переводе с английского – это «группа, скопление, концентрация, куст») на определенных территориях, которые предоставляют им те или иные конкурентные преимущества (например, необходимую инфраструктуру, средства связи и телекоммуникаций, обустроенные производственные площади и т. п.). Как показывает зарубежный опыт, когда формируется кластер, все производства в нем начинают оказывать друг другу взаимную поддержку, усиливается свободный обмен информацией и ускоряется распространение новых идей и продуктов по каналам поставщиков и потребителей, имеющих контакты с многочисленными конкурентами.

Одной из новейших организационных форм является *виртуальная корпорация*, представляющая собой создаваемую на временной основе сеть независимых компаний (поставщиков, заказчиков и даже бывших конкурентов), объединяемых *современными информационными системами* с целью взаимного пользования ресурсами, снижения издержек и расширения рыночных возможностей. Технологический фундамент виртуальной корпорации составляют информационные сети, помогающие объединяться и осуществлять гибкое партнерство.

По мнению многих ведущих специалистов в области управления, развитие сетевых связей между организациями, входящими в виртуальную корпорацию, заставит пересмотреть традиционные границы предприятий, так как при высокой степени кооперации трудно определить, где заканчивается одна и начинается другая компания.

Виртуальные корпорации явились развитием *сетевых организаций*, образованных путем перенесения рыночных отношений

во внутреннюю среду компаний. В этих организациях последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими фирмами. Сетевые организации представляют собой совокупность фирм или специализированных единиц, деятельность которых координируется рыночными механизмами вместо командных методов.

Одним из вариантов развития организаций можно считать появление *многомерных организаций*, которые, подобно матричным структурам, безболезненно адаптируются к изменениям внешней среды без перестройки структуры. Но если матричная структура имеет две линии распределения полномочий, то в многомерной структуре их по меньшей мере три. Кроме того, в многомерной организации подразделения, услуги которых покупаются другими подразделениями, подчиняются только одному руководителю, возглавляющему подразделение, частью которого они являются. То есть, принципиальным отличием многомерной организации является включение рыночных механизмов координации на каждом уровне и в каждом подразделении.

Разрешение противоречий, связанных со всеми видами взаимодействия внутри организации и вне ее, задачи построения демократической иерархии привели к появлению нового типа организации, получившей название круговой. *Круговая организация* – это демократическая иерархия. Ее характеризуют: отсутствие безраздельного авторитета, возможность для каждого члена организации участвовать в принятии всех решений, которые их непосредственно затрагивают, а также способность принимать такие решения. Основная отличительная характеристика круговой организации в структурном плане состоит в том, что вокруг каждого руководителя формируется совет, который на низовом уровне включает всех подчиненных.

Одной из организаций будущего считается *интеллектуальная организация*, которая будет формироваться из большого числа мелких взаимодействующих предприятий по принципу скорее «свободного общества», чем «тоталитарного государства». В будущем свобода и коллективизм будут иметь такое же значение, какое имели бюрократия и иерархия в организациях XX в. [77].

Глава 9
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

9.1. Понятие внутренней среды и классификация ее факторов

Ранее было отмечено, что организация представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. В данной главе раскрываются наиболее существенные внутренние переменные организации, каждая из которых играет важную роль в обеспечении эффективного функционирования организации. Внутренние переменные в большинстве своем являются результатом деятельности менеджеров и находятся под их влиянием. **Внутренние переменные** – это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это состав и взаимосвязи сложной системы организации.

Состав – это совокупность элементов, образующих систему. Состав включает только элементы непосредственно данной системы, являющиеся компонентами первого уровня. И в этом смысле в состав организации, например, входят цехи, но не входят производственные участки. Однако обстоятельное исследование системы предполагает также и углубленное изучение составляющих ее элементов. Этим объясняется использование понятия «состав» в широком смысле, включающего также и составляющие самих элементов системы, т.е. компонентов второго, а затем третьего и других уровней. В этом смысле состав организации может включать и цехи, и участки, и бригады.

Состав заключает в себе декомпозицию системы, расчленение единого целого на составляющие элементы. Структура, напротив, обеспечивает композицию системы, соединение отдельных составляющих в единое целое. Она устанавливает роль, место и назначение элементов в системе, их расположение и взаимоотношения между собой, характер, формы и степень влияния на другие элементы. Установление роли, места и назначения элементов в системе обеспечивается:

1) через связи непосредственного взаимодействия: с кем и как взаимодействуют; какое воздействие является более сильным, приоритетным;

2) через отношения соподчинения: определение места в структурной иерархии;

3) через определение влиятельности, ориентированности при сопоставлении параметров разных элементов системы и установлении соответствующих пропорций.

Очевидно, что определенный состав организации предопределяет возможные варианты формирования ее структуры. В свою очередь определенной структуре соответствуют и конкретные варианты компонентного состава организации.

> Если, например, прядильная фабрика включает сортировочно-трепальный, чесальный, ленточный и прядильный цехи, то между ними непременно будет установлена последовательная технологическая связь: от первого цеха до последнего. И наоборот, если между производственными подразделениями организации существует последовательная технологическая связь, то это означает, что на каждом технологическом переходе – только одно подразделение.

Соответствие между составом и структурой организации не является полным, отсутствует жесткая закрепленность конкретной структуры за определенным составом организации. При одном и том же составе могут быть разные, иногда и значительно различающиеся структуры.

Организация может иметь разный компонентный состав даже в пределах одной и той же целевой ориентации, одного и того же функционального назначения, одних и тех же условий деятельности (организации, имеющие тождественные цели и выпускающие идентичную продукцию, могут иметь разный состав подразделений). Это еще более усиливает многовариантность структуры организаций.

Структура является одной из важнейших, но не единственной характеристикой организационной системы. Поэтому выделяют различные факторы внутренней среды организации. Это и структура, и цели, и задачи, и технология, и персонал, и совместные ценности, и стиль организации, и финансовая система, и информационная система, и стратегия, и навыки персонала, и

бизнес-процессы, и власть, и культура организации и некоторые другие параметры. Рассмотрение сущности выделяемых различными авторами факторов и их объединение в систему – предмет следующего вопроса. Здесь же необходимо остановиться на принципах выделения и группировки факторов, чтобы понять их различия.

Одним из подходов к группировке факторов внутренней среды может быть определение их через те или иные стороны общих характеристик – наличие общих целей, преобразование ресурсов, зависимость организации от внешней среды, разделение труда, образование подразделений, необходимость и наличие управляющего органа. В этом смысле перечисленные выше факторы можно сгруппировать следующим образом (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Группировка факторов внутренней среды организации

Группа	Наименование фактора
Наличие общих целей	Цели, совместные ценности
Преобразование ресурсов	Персонал, технология, финансовая система, информационная система, бизнес-процессы
Зависимость организации от внешней среды	Стиль организации, стратегия
Разделение труда	Навыки персонала, задачи
Образование подразделений	Структура
Необходимость и наличие управляющего органа	Власть
Прочие	Культура организации

Анализ табл. 9.1 позволяет сделать вывод, что исследователи делают акцент в основном на один критерий – преобразование ресурсов. Это связано с тем, что организация создается для преобразования ресурсов в конечный результат. Кроме того, необходимо отметить определенную взаимосвязь и взаимообусловленность факторов, что не позволяет каждый из них жестко отнести только к одной группе. Показанная в табл. 9.1 группировка факторов внутренней среды основана на системном и ситуационном подходах и характеристике организации как единого целого, имеющего общие со всеми организациями и специфические черты.

Кроме этой классификации можно использовать деление факторов на объективные и субъективные, основываясь на том, что организация представляет собой социотехническую систему. К группе объективных параметров внутренней среды можно отнести структуру, цели, задачи, технологию, финансовую систему, информационную систему, стратегию, бизнес-процессы, а также персонал и др. К группе субъективных факторов, определяемых характеристиками и отношениями людей в организации, необходимо отнести совместные ценности, стиль организации, навыки персонала, власть, культуру организации и некоторые другие параметры.

Кроме этого, рассматривая организацию как преобразующую систему, можно разделить все факторы на три группы: вход (ресурсы), выход (результаты), процесс преобразования (производство).

Предложенная классификация факторов не является единственно возможной, хотя на данный момент времени другой классификации авторы не имеют. Классификация, если она принята исследователем как верная, служит основанием к выделению и оценке полноты предлагаемой системы факторов, поэтому она достаточно важна в теоретическом и практическом смысле.

9.2. Подходы к выделению параметров внутренней среды организаций

По определению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные организации – это цели, структура, задачи, технология и люди [76].

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

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

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

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

Структура организации – это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в форме, позволяющей наиболее эффективно достигать целей организации. Выше отмечалось, что характерной чертой организации является разделение труда. Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда в ней. Как конкретно осуществить разделение труда в организации – вопрос, который относится к самым существенным управленческим решениям. Выбор подразделений определяет структу-

ру организации и, следовательно, возможности ее успешной деятельности. Вертикальное разделение труда создает иерархию управленческих уровней в организации.

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

Как важнейшая организационная характеристика *структура* представляет собой совокупность связей и отношений, сложившихся в системе между ее элементами.

Столь краткое определение структуры должно быть дополнено рядом существенных положений.

1. Структуру организации составляют только системообразующие связи и отношения, формирующие согласованное единство элементов в рамках целостной системы. Разрыв системообразующих связей и отношений нарушает целостность и равновесие системы.

2. По своему содержанию и функциональному назначению связи и отношения, составляющие структуру организации, подразделяются на три группы:

- связи непосредственного взаимодействия, обеспечивающие формирование у системы новых системных свойств, отсутствующих у отдельных составляющих ее элементов;
- отношения соподчиненности, устанавливающие иерархическую зависимость в организации, определяющие число уровней строения организации;
- соотношения, определяющие пропорциональность строения организации и обеспечивающие соответствие количественных и качественных параметров отдельных составляющих системы между собой.

3. Структура – устойчивая характеристика системы, основа ее собственной стабильности и равновесия. Поэтому ее формируют только устойчивые связи и отношения. Случайные, эпизодические, одномоментные связи и отношения в состав структуры организации не входят.

4. Составляющие структуру связи должны быть четкими, достаточно выраженными и сильными, а отношения – ясными, определенными и однозначными. Слабость взаимодействий, размытость, неявность и неопределенность отношений ведут к формированию диссипативных структур (структур с ослабленными связями). Многие организации, особенно саморегулирующиеся системы целенаправленного поведения (такие, как предприятия), не могут нормально функционировать, если у них сформировалась диссипативная структура. При более ярко выраженном ослаблении связей происходит полное разрушение структуры, а следовательно, и организации в целом.

Итак, *структура* – это организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между составляющими ее элементами. Структура находится в тесной взаимосвязи с составом системы, определяется им и сама в свою очередь в значительной степени его определяет.

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 [76, с. 92]. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, рассматриваемых как необходимый вклад в достижение целей организации.

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

С исторической точки зрения изменения в характере и содержании задач были тесно связаны с эволюцией специализации. Как указывал А. Смит в своем знаменитом примере о производстве булавок, когда работу делят между специалистами вместо того, чтобы поручить ее выполнение одному человеку, потенциальная выгода огромна. Предприниматели быстро поняли, что специализация задач повышает прибыль, потому что происходят рост производительности и снижение затрат на производство. В настоящее время технологические нововведения и системное со-

четание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной, позволяющей существенно повысить производительность. Однако дальнейшее развитие специализации наталкивается на монотонность и повышенную утомляемость работников, выполняющих одну и ту же работу.

Технология – четвертая важная внутренняя переменная. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями, машинами, например, полупроводниками и компьютерами. Однако технология – это более широкое понятие. По определению известного на Западе социолога Ч. Перроу, технология – средство преобразования сырья – будь то труд, информация или материалы – в конечные продукты или услуги. Технология, применяемая в организации, зависит от типа производства. Типы производств бывают: единичными, серийными, массовыми.

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

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

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

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

Существуют три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя как лидера, его влияние на поведение отдельных людей и групп. Понимание и успешное управление человеческой переменной очень сложны. Как ведет себя человек в обществе и на работе, является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. Особенно важными индивидуальными характеристиками являются способности человека, его потребности, ожидания, характер восприятия и социальные установки.

Очень сильно влияет на поведение людей их восприятие. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Нет двух человек, которые воспринимали бы что-то совершенно одинаково. Примером того, как восприятие искажает действительность, может служить, например, боязнь темноты. Еще один аспект различий между людьми – это социальные установки, отношение к чему-либо. Отношение к работе является важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать на изменение условий работы. Если у вас лично или в вашей группе сформировалось негативное отношение к какому-то виду деятельности, то в любом случае передача этого дела вам будет восприниматься вами резко отрицательно.

Кроме характеристик личности человека на его поведение существенное влияние оказывают окружающие его люди.

Исследованиями психолога У. Мишеля установлено, что все личностные характеристики, даже такие базисные, как честность и способность вызывать доверие, зависят от ситуации. Почти все честны в одних ситуациях и нечестны в других. Эти выводы имеют очень большое значение, потому что указывают на важность создания такой окружающей обстановки на работе, которая бы поддерживала тип поведения, желательный для организации.

Из этого не следует, что личные качества человека незначимы. Исследованиями Т. Харрелла установлено, что через 5, 10 и 15 лет после обучения в Стенфордском университете зарабатывают много и добились большего успеха те, кто имеет значительную энергию, социальную смелость и *малые опасения при принятии решений.*

Таким образом, одной из наиболее известных в России и за рубежом точек зрения по выделению факторов внутренней среды является точка зрения М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, согласно которой основными переменными внутренней среды являются цели, задачи, структура, технология, а также люди (персонал организации). На наш взгляд, эта точка зрения является развитием известного «алмаза» Г. Ливитта, выделившего четыре переменные организации – задание, или миссия, структура, технология и индивиды. Исследователь подчеркивал значение каждого элемента и существующих между ними взаимосвязей – изменение в одном из них обусловливает трансформации в других (рис. 9.1).

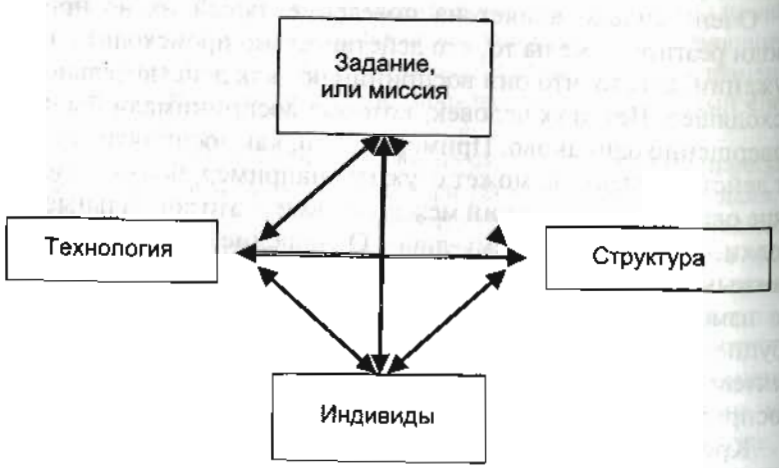


Рис. 9.1. «Алмаз» Г. Ливитта [17].

По аналогичному принципу построена и известная модель 7-С компании МакКинси (Т. Питерс, Р. Уотермен), предполагающая выделение таких переменных внутренней среды, как совместные ценности, стратегия, структура, системы, стиль, сотрудники, способности. Недостатком этой модели внутренней среды организации является отсутствие выделения в качестве важной составляющей целей и миссии организации, а достоинством – достаточно большое внимание к так называемым мягким переменным управления, или к субъективным параметрам внутренней среды (совместные ценности, стиль, способности). Также как и Г. Ливитт, Т. Питерс, Р. Уотермен подчеркивали взаимозависимость переменных. Интересным подходом к формированию внутренней среды организации является подход Д. Бодди и Р. Пэйтона, которые сформировали интегральную модель организации, включив такие элементы, как цели, бизнес-процессы, технология, люди, власть, структура, культура организации.

Интегральная модель организации Д. Бодди и Р. Пэйтона включает:

- Цели. В центре модели (чисто символически) – цели, на достижение которых направлена деятельность членов организации; цели представляют собой некое желаемое состояние организации в будущем.
- Бизнес-процессы. Группы видов деятельности и технологии, посредством которых индивиды «прокладывают дорогу» к целям (процессы разработки товаров, получения заказов, производства продукта, доставки, оплаты и т. д.). Члены организации в период совместного труда преобразуют имеющиеся ресурсы и создают новые ценности, достигая желаемых результатов.
- Технологию. Оборудование, используемое индивидами для превращения ресурсов в полезный продукт (здания, станки, офисы, компьютеры, телекоммуникации и информационные системы).
- Людей. Имеются в виду прежде всего индивиды, являющиеся членами организации и вносящие в достижение ее целей вклад в форме навыков, знаний и участия в процессе труда. Кроме того, не следует забывать об индивидах, формально не являющихся членами организации, но оказывающих влияние на ее деятельность.
- Власть. Отношения власти образуют ядро менеджмента, формирование которого осуществляется по мере обособления управления как особого вида деятельности и его институционализа-

ции в организации. Некоторые ученые рассматривают прежде всего роль отношений менеджмента и работников в достижении баланса власти в классовом обществе, предмет исследования других ученых – проблемы расширения властных полномочий индивидов в иерархии организации.

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

• Культуру. Это понятие в сравнении с другими элементами организации базируется в основном на нематериальных категориях. Сегодня многие менеджеры относятся к организационной культуре как к одному из важнейших инструментов выполнения поставленных задач. Члены организации вырабатывают особые методы труда, которые в свою очередь могут оказывать воздействие на способы выполнения рабочих заданий и общение коллег, включая новичков [17, с. 524 – 525].

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

Нами предлагается рассматривать в качестве синтезирующего подхода использование следующей системы (объективные и субъективные факторы) внутренних переменных:

• ресурсы (объективные – финансовая, информационная, технико-технологическая, организационная системы, в том числе структура организации; субъективные – способности персонала, стиль управления);

• процессы (объективные – стратегии, задачи, технологии; субъективные – властные отношения, коммуникации);

• результаты (объективные – миссия, цели; субъективные – социальные ценности, культура организации, ее имидж).

Взаимосвязанные внутренние переменные (технология, техника и люди), составляющие часть совокупности факторов, влияющих на организацию, называются социотехническими подсистемами. Они получили такое название, так как имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные). Изменение в одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например, технологии, необязательно может привести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

Глава 10
ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИЙ

10.1. Понятие внешней среды и классификация ее факторов

Рассмотренные в предыдущих главах вопросы характеризуют в основном содержание самой организации, ее внутреннюю среду. Конечно, в первую очередь руководитель должен хорошо знать свой объект управления – свою организацию. Ведь внутренняя среда организации, формируясь под воздействием принимаемых руководством решений, определяет уровень ее эффективной деятельности. Однако успех деятельности организации зависит также от сил внешнего окружения, которые определяют «общие правила игры», поэтому их необходимо учитывать и использовать.

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

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

В данной главе рассмотрены характеристики (понятия и определения) внешней среды, ее факторы, имеющие важнейшее значение для управления организацией. В зарубежной управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х годов XX в. Это понимание стало важнейшим вкладом системного подхода в науку управления. Для руководителя подчеркивалась необходимость рассматривать свою организацию как систему, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь опутанных связями с внешним миром. Ситуационный подход расширил это понимание. Он требует от руководителя не просто знать эти взаимосвязи с окружающей средой, но и в каждой конкретной ситуации учитывать, как влияют внешние факторы: глубоко или поверхностно, прямо или косвенно, положительно или отрицательно.

Необходимость учитывать факторы внешней среды особенно остро стала проявляться для российских предприятий только в последнее время. Это связано с проводимой в стране реформой, быстрыми изменениями в экономических условиях деятельности предприятий. До этого отечественные предприятия учитывали только один существенный для них фактор – вышестоящую организацию. В рыночной экономике руководителям приходится учитывать изменения внешней среды, так как организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы внешней среды. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Этой цели служит данное учебное пособие. В нем рассмотрены инструментарии и методы, имеющиеся у руководителя, для планирования, организации, мотивации и контроля внутренней среды в ответ на внешние изменения. Ведь выжить и эффективно функционировать в быстроменяющемся окружении может только та организация, которая вовремя перестроится и приспособится к окружающей среде, а возможно, найдет способы влияния на нее.

Давая определение внешней среды, не нужно пытаться объять необъятное и учитывать абсолютно все факторы внешней среды. Руководитель должен ограничить учет внешнего окружения только аспектами, решающим образом влияющими на успех организации. Исходя из этой предпосылки за основу определения внешней среды можно взять слова Д. Белла: «Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации» [76, с. 114]. Все названные факторы прямо и непосредственно влияют на операции организации, поэтому их можно отнести к среде прямого воздействия, которую называют микроокружением или деловой средой.

Однако термин «внешняя среда» включает более широкий спектр факторов – экономические условия, потребителей, профсоюзы, конкурирующие организации, природные факторы, действующее законодательство и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на функционирование предприятия, на его производственную, инновационную, коммерческую, финансовую деятельность. Внешняя среда и предприятие не просто сосуществуют, они взаимодействуют самым активным образом и взаимопроникают.

Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы: прямого и косвенного воздействия (рис. 10.1). На рисунке изображена обобщенная схема функционирования предприятия, рассматриваемого с позиций его реального или возможного взаимодействия с основными экономическими агентами и средами. Факторы прямого воздействия представлены в виде прямоугольников с прямыми и обратными связями. Они непосредственно влияют на функционирование предприятия и испытывают на себе влияние его операций. К данной группе относят поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и прочих ресурсов, потребителей, органы государственной власти и управления, местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и пр.

Факторы косвенного воздействия представлены на схеме в виде широких стрелок одностороннего воздействия. К данной группе факторов относят состояние экономики, природные, социально-политические, нормативно-правовые и т.д.

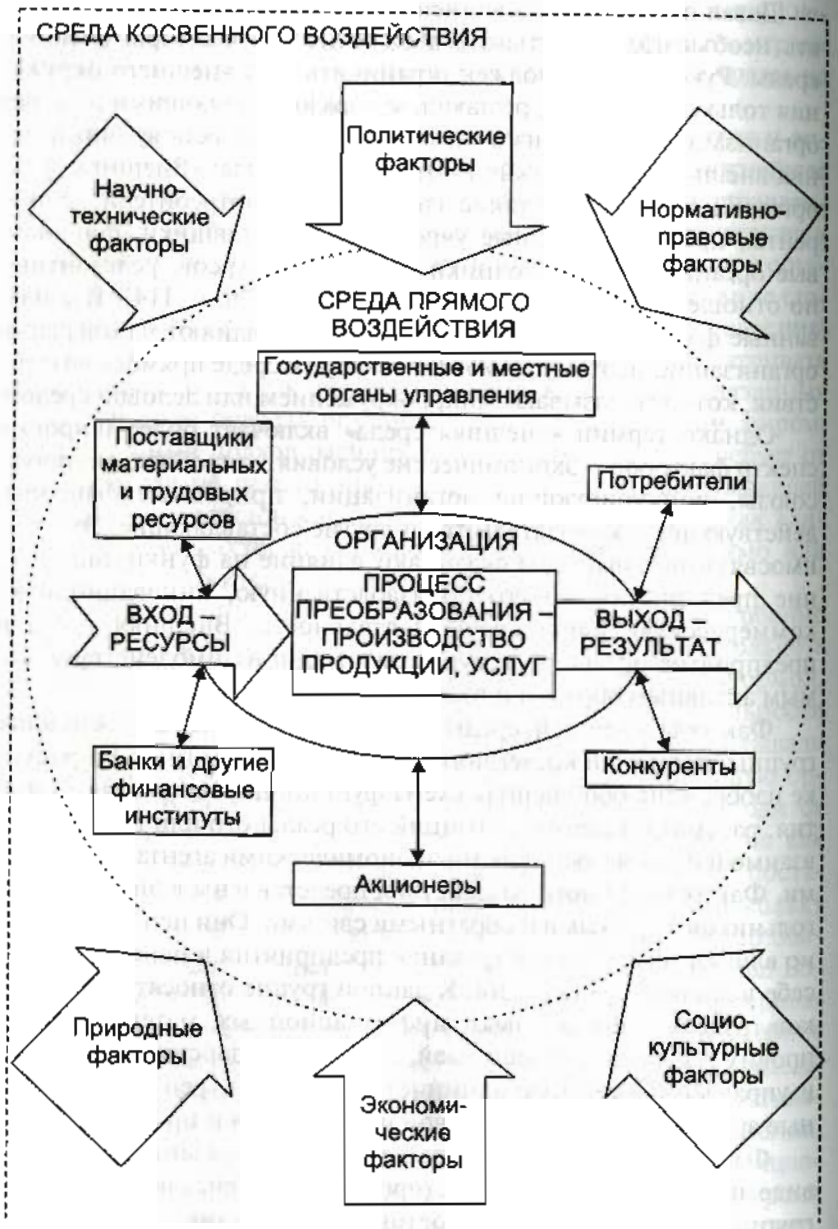


Рис. 10.1. Схема внешней среды организации

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

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

Следовательно, реакция предприятия на факторы прямого и косвенного воздействия различна. В случае изменения в факторах прямого воздействия предприятие может реагировать двояко: оно может перестроить внутреннюю среду и начать как политику активного приспособления, так и политику противодействия. К факторам косвенного воздействия предприятие вынуждено максимально приспосабливать свои внутренние переменные – цели, задачи, структуру, технологию, персонал и др.

10.2. Характеристики состояния внешней среды

Неотъемлемыми характеристиками развитости внешней среды являются ее вязкость, взаимосвязанность, сложность, подвижность и неопределенность [76].

Под **«вязкостью»** понимается количественная мера усилий, необходимых для целенаправленного перемещения, концентрации и освоения в производстве единицы материальных, финансовых и информационно-технологических ресурсов. Чем больше вязкость, тем труднее сконцентрировать ресурсы в нужное время в определенном месте, чтобы адекватно реагировать на происходящие изменения, и тем труднее осуществлять стратегическое управление.

Очевидно, что для России эта величина значительно выше, чем для стран с развитыми рыночными структурами. Нормальная вязкость на рубежах противостояния конкурентов, характерная для развитых стран, заменяется в условиях российского рынка риском самого существования организации. Следовательно, чем больше вязкость, тем больше усилий приходится предпринимать менеджеру при разработке и осуществлении стратегии.

Все факторы внешней среды взаимосвязаны. **Степень взаимосвязанности** факторов – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Особенно сильна взаимосвязанность ценовых факторов. Изменение цен на поставляемые ресурсы приводит к росту цен на продукцию, снижению спроса и объема сбыта. Изменение поставщиков, качества поставляемых ресурсов также влияет на результаты работы фирмы, технологию переработки, применяемые трудовые ресурсы. Факт взаимосвязанности факторов среды особенно значим для мирового рынка, постепенно превращающегося в единый рынок. Фирмы, производящие продукцию и услуги для внутреннего потребления, оказываются под влиянием зарубежных партнеров.

Под **сложностью** внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора [76, с. 117]. Количество факторов, на изменения которых организация обязана реагировать, зависит от сложности производства: числа используемых исходных компонентов, применяемых технологий, уровня квалификации кадров, ассортимента и качества выпускаемой продукции и услуг и др. Уровень вариантности или изменения факторов определяется ростом и развитием самого производства и окружающей среды. Сравнивая сложность среды двух организаций местного молокоперерабатывающего завода и завода радиоэлектронной аппаратуры, можно сделать вывод, что в менее сложном окружении находится первая организация. Для нее необходима и менее сложная организационная структура. Завод радиоэлектронной аппаратуры, наоборот, должен иметь сложную, целенаправленную структуру, в которой отражаются необходимость изучения мирового рынка, разработка новых видов продукции, проведение научно-исследовательских и проектных работ, иначе завод не выдержит конкуренции мирового рынка.

Более сложная внешняя среда характерна для организаций, использующих в производстве многочисленные и разные технологии. Для данной группы организаций характерна и повышенная подвижность среды, которая предполагает относительно высокую скорость изменений в их окружении.

Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью [76, с. 117]. Вместе с тем изменение внешней среды вокруг одних организаций является более медленным (производство мебели, тары, пищевых продуктов), другие же имеют особо подвижную среду (производство компьютеров, телекоммуникации, химическая промышленность). Кроме этого подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации (служба маркетинга, отделы исследований и разработок) и ниже для других (производственные цехи, вспомогательное производство и т. п.).

Неопределенность внешней среды зависит от количества информации, которой располагает организация, по конкретному фактору, а также от ее точности. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда есть достаточно надежная информация.

В условиях повышенной вязкости, сложности и подвижности «для того, чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений должны соответствовать сложности и быстроте изменений, происходящих в среде» (теорема необходимого разнообразия Эшби).

Р. Уотермен подчеркивает, что по мере процесса общественного производства и наступления постиндустриальной эпохи развитие организаций становится решающим образом связанным с уровнем реагирования на изменение факторов внешней среды. «В современном деловом мире более, чем в какие-либо эпохи, единственным постоянным фактором являются перемены. Но почему-то не переводятся организации, которые действительно управляют изменениями, постоянно приспосабливая к ним свои аппаратные службы, стратегии, системы, выпускающую продукцию и культуру, чтобы пережить потрясения и обернуть себе на пользу обстоятельства, подрывающие их конкурентоспособность. Преодолевая кризисы, терзающие другие компании, они каждый раз становятся сильнее» [124].

В целях улучшения характеристик внешней среды и минимизации транзакционных издержек организации идут на установление договорных отношений и долговременного партнерства между производителями и снабжающими компаниями.

Факторы внешней среды в той или иной мере влияют на все организации. Однако среда организаций, действующих на международном уровне, в разных странах отличается повышенной сложностью и неопределенностью. Экономика, культура, количество и качество трудовых ресурсов, законы, политическая стабильность отличаются в разных странах. И это нужно учитывать. Если руководители считают, что среда другой страны аналогична среде своей страны, велика опасность ошибочных решений.

Следующая притча иллюстрирует данное положение.

Случилось раз большое наводнение, и застигло оно обезьяну и рыбу. Обезьяна, создание проворное и опытное, ухитрилась вскарабкаться на дерево и ускользнуть от бушующих вод. Посмотрев со своего безопасного места вниз, она увидела, как несчастная рыба борется со стремительным потоком. С самыми добрыми намерениями обезьяна наклонилась и вынула рыбу из воды. Результат был печален [76, с. 131].

10.3. Анализ и оценка состояния внешней среды организации

После ознакомления с общим строением организационной среды фирма должна выделить из совокупности ее элементов те, которые являются для нее наиболее важными,

т.е. критические точки, другими словами, уже на начальном этапе фирма должна определить пределы анализа среды. То есть для характеристики факторов внешней среды вначале необходимо произвести их отбор на основе логического анализа или экспертного опроса руководителей и специалистов организации, для чего вначале следует дать наиболее полный перечень этих факторов, а затем сделать их отбор. Например, в полную совокупность факторов прямого воздействия вошли: поставщики, потребители, налоговые органы, таможенные органы, органы социального страхования и обеспечения, банки, конкуренты, биржа труда. После отбора оставлены: поставщики, потребители, налоговые органы, конкуренты. После рассмотрения факторов прямого воздействия целесообразно выполнить анализ факторов косвенного воздействия в таком же порядке: дать полный набор факторов, логически или экспертным путем отобрать наиболее значимые и охарактеризовать их. В настоящее время наиболее значимыми, как правило, являются: уровень инфляции и инфляционные ожидания, степень политической стабильности (нестабильности), научно-технический прогресс в отрасли. Характеристика этих факторов дается в качественной или количественной форме. Количественная характеристика может быть дана уровню инфляции и его влиянию на доходность и себестоимость продукции.

Существует несколько распространенных методов анализа и оценки внешней среды. Среди них одним из приемлемых для российских условий, по нашему мнению, является метод «5*5» для определения наиболее значимых элементов внешней среды, который был предложен в 1984 г. М. Месконом.

Одним из интересных методов **оценки внешней среды**, который позволяет выбрать соответствующий ей вид стратегического управления, является «шкала» И. Ансоффа. При установлении уровня нестабильности вначале определяют, какие из условий деятельности будут наименее стабильными в ближайшие годы (5 – 7 лет). По мнению большинства исследователей, такими факторами и условиями для российских предприятий являются политические и экономические условия. Согласно параметрам И. Ансоффа эти условия можно оценить на уровне 3,5 – 4 баллов, т.е. как неожиданные, совершенно новые, происходящие быстрее, чем фирмы успевают адаптироваться, часто совершенно непредсказуемые, но наверное, все же при использовании элементов стратегического управления их можно оценить как частично

предсказуемые по слабым сигналам. Нет необходимости в проведении большого объема исследований, чтобы определить, что именно такие условия внешней среды характерны для экономической ситуации в России в начале нынешнего столетия.

Анализ внешней среды предполагает интерпретацию статистических показателей и данных различных внешних или внутренних исследований. Обычно информация рассматривается на двух уровнях. Во-первых, анализируются данные, характеризующие состояние «макросреды» (факторы внешней среды косвенного воздействия, находящиеся вне контроля организации, но оказывающие серьезное влияние на ее деятельность). Во-вторых, исследуется информация о микросреде организации (операционной внешней среде прямого воздействия, о потребителях, поставщиках и конкурентах). Организации имеют возможность в определенной степени контролировать факторы микросреды. Анализ информации о микросреде и данных на макроуровне призван ответить на следующие вопросы:

- Как изменяется внешняя среда?
- Как эти перемены влияют на организацию, ее потребителей и рынки?
- Какие коррективы, учитывающие возможности и угрозы внешней среды, следует внести в стратегию организации?

Весьма популярным методом исследования происходящих в макросреде событий является ПЭСТ (политический/правовой, экономический, социокультурный и технологический) анализ. Первый его шаг – идентификация основных внешних, воздействующих на деятельность организации факторов. Примеры некоторых из них представлены на рис. 10.2. Факторы макросреды оказывают различное, изменяющееся со временем (в зависимости от размера, формы и стадии роста организации) влияние на стратегию бизнеса. Причины и следствия этих перемен необходимо рассматривать в связи с их влиянием на конкурентное позиционирование.

ПЭСТ-анализ призван облегчить оценку менеджментом влияния факторов внешней среды на стратегию, он привлекает внимание к динамической природе внешней среды и подчеркивает необходимость периодического пересмотра планов.

Статический анализ факторов внешней среды необходимо дополнять динамическим, что позволяет выявить тенденции ее развития и определить уровень возможных изменений.

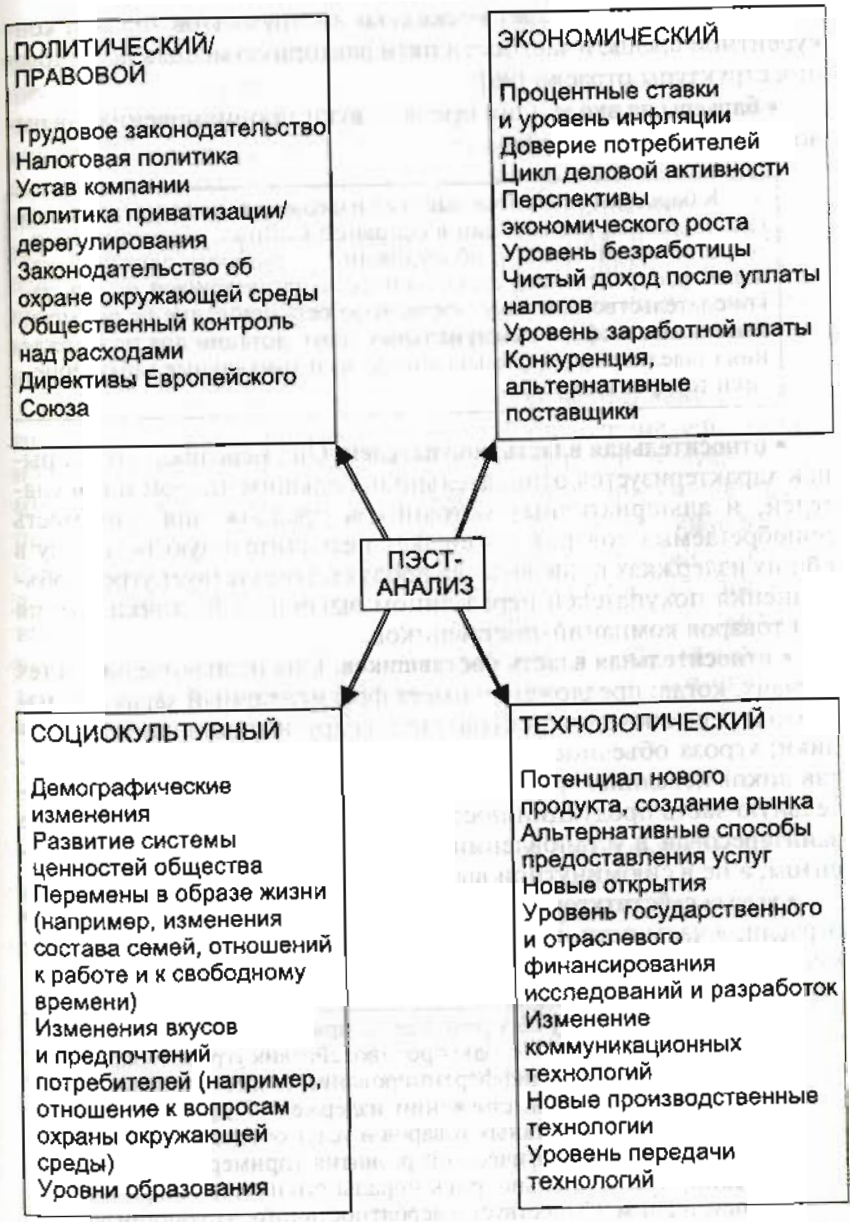


Рис. 10.2. Идентификация факторов макросреды – ПЭСТ-анализ [17, с. 412]

М. Портер предлагает несколько инструментов анализа конкурентной среды, в частности пятифакторную модель исследования структуры отрасли [96]:

• **барьеры на входе.** Они препятствуют проникновению на рынок новых организаций;

К барьерам относятся высокие издержки вхождения в отрасль (значительные инвестиции в основной капитал, обычно в строительство организаций и оборудование), трудности доступа к каналам распределения, существенное влияние кривой опыта, законодательство или государственное регулирование (к примеру, монополия в сфере коммунальных услуг, дотации для поддержания сталелитейной промышленности) и уникальные характеристики товаров или услуг.

• **относительная власть покупателей.** Она невелика, когда: рынок характеризуется относительно небольшим числом и покупателей, и альтернативных источников предложения; стоимость приобретаемых товаров составляет незначительную величину в общих издержках производства продукта; отсутствует угроза объединения покупателей перед лицом высоких с их точки зрения цен товаров компаний-поставщиков;

• **относительная власть поставщиков.** Она незначительна в тех случаях, когда: предложение имеет фрагментарный характер; издержки переключения покупателей на других поставщиков невелики; угроза объединения не получающих желаемой цены поставщиков невелика; организация-покупатель приобретает значительную часть продукции поставщика, который в данном случае заинтересован в установлении долгосрочных отношений с клиентом, а не в сиюминутной выгоде;

• **угроза субститутов.** Она может подорвать привлекательность отрасли, в частности, за счет ограничения таких ключевых переменных, как цена товара;

В некоторых случаях речь идет о прямых имитациях товаров или услуг компании. Методы противодействия угрозе товаров-заменителей состоят в дифференцировании (известность торговой марки, например) или снижении издержек. С другой стороны, появление альтернативных товаров и услуг обусловливается непрерывностью технологического развития (пример – телекоммуникации). Следовательно, риск морального износа товара или услуг неустраним. Существует и вероятность того, что организация-покупатель найдет заменители товаров или услуг поставщиков на новых рынках.

• **уровень отраслевой конкуренции.** Высокий уровень конкуренции обычно наблюдается: в отраслях, в которых силы соперников примерно равны; на медленно растущих рынках (разворачивается острая борьба за долю рынка компании); в отраслях, характеризующихся высокими постоянными издержками или издержками входа (во многих отраслях промышленности); незначительными возможностями дифференцирования (а следовательно, высокой вероятностью переключения потребителей с одного поставщика на другого). М. Портер определяет степень конкурентного соперничества как основную силу, определяющую прибыльность компании, поскольку неизменный спутник интенсивной конкуренции – низкая прибыль.

Итак, анализ структуры отрасли существенно важен во многих отношениях. Определяя природу и направление действия основных сил конкурентной среды, организации получают возможность воспользоваться конкурентными преимуществами, противостоять угрозам и разрабатывать адекватные внешней среде стратегии. Сочетание ПЭСТ-анализа и исследования отрасли должно гарантировать идентификацию основных факторов внешней среды и изучение их влияния на деятельность организации, привлечь внимание к тому, как корректировка стратегии компании отразится на ситуации в отрасли и, возможно, на внешней среде [17].

Выводы

1. Организация – это группа людей, деятельность которых координируется для достижения общих целей.

2. Организации преобразуют ресурсы для достижения конечных результатов.

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

4. Все организации осуществляют горизонтальное разделение труда, разбивая всю работу на составные части. Крупные организации осуществляют такое разделение, создавая подразделения.

5. Управление необходимо для координации деятельности всех подразделений и задач организации.

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

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

8. Внутренние переменные – это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это состав и взаимосвязи сложной системы – организации. Основные внутренние переменные организации, по определению М. Мескона, – это цели, структура, задачи, технология и люди. Разнообразные внутренние переменные, выделяемые различными авторами, можно сгруппировать по отношению к общим характеристикам (наличие общих целей, преобразование ресурсов, зависимость организации от внешней среды, разделение труда, образование подразделений, необходимость и наличие управляющего органа), по отношению к основным параметрам системы (вход, выход, преобразование), разделить на объективные и субъективные. Наиболее известными моделями внутренней среды организации являются «алмаз» Г. Ливитта и модель 7-С консалтинговой группы Мак-Кинси.

9. Цели – конкретные конечные состояния, или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

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

11. Сфера контроля, т.е. число людей, которые подчиняются непосредственно данному руководителю, является важным аспектом структуры. Размеры сферы контроля определяют, при прочих равных условиях, число уровней управления в структуре.

12. Задача – это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный срок. Задачи

можно классифицировать как работу с предметами, людьми и информацией. Специализация задач через технологию положительно отражается на производительности в организации.

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

14. Люди являются центральным фактором в любой системе управления. Руководство достигает целей организации через людей. Руководители занимаются вопросами поведения людей как отдельных личностей, как групп (коллективов) и как лидеров.

15. Аспектами индивидуального поведения, которые имеют наиболее важное значение для руководителя, являются способности, восприятие, потребности, отношения и ожидания. Окружающая обстановка, которую создает руководство, часто имеет большое значение и влияние на поведение работника и, следовательно, должна формироваться так, чтобы способствовать достижению целей организации.

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

- ресурсы (*объективные* – финансовая, информационная, технико-технологическая, организационная системы, в том числе структура организации; *субъективные* – способности персонала, стиль управления);
- процессы (*объективные* – стратегии, задачи, технологии; *субъективные* – властные отношения, коммуникации);
- результаты (*объективные* – миссия, цели; *субъективные* – социальные ценности, культура организации, ее имидж).

17. В теории организаций выделяют четыре типа моделей, отражающих эволюцию теоретических концепций, определяющих сущность самих организаций, роль и доминирующие функции менеджмента, а также критерии, применяемые для оценки эффективности их деятельности. Это механистическая модель организации (ее также называют моделью рациональной бюрократии), модель организации как коллектива, сформированного по принципу разделения труда, модель сложной иерархической системы и модель общественной организации, в деятельности кото-

рой заинтересованы различные группы как внутри, так и вне ее границ.

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

19. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан выявлять существенные факторы внешней среды и предлагать подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Это необходимо, потому что организация является открытой системой, зависящей от взаимообмена вводимыми ресурсами и результатами деятельности с внешним миром.

20. Внешняя среда организации – это совокупность элементов, которые существенным образом влияют на нее, но не подвластны ее руководству.

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

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

23. Состояние внешней среды характеризуется такими показателями, как вязкость среды, взаимосвязанность, сложность, подвижность и неопределенность.

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

25. Степень взаимосвязанности факторов – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

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

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

28. Неопределенность среды является функцией имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенности в достоверности этой информации.

29. Организации должны быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей. Для этого необходимо постоянно оценивать и анализировать состояние внешней среды. Можно использовать метод «5*5» для определения наиболее значимых элементов внешней среды, который был предложен А. Месконом, «шкалу нестабильности внешней среды» И. Ансоффа, приемы ПЭСТ-анализа, конкурентный анализ М. Портера и др.

Контрольные вопросы

1. Что такое организация?
2. Когда организацию можно считать успешной?
3. Определите различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда.
4. Как организации взаимодействуют с внешней средой?
5. Для чего необходимо управление в организации?
6. Что способствует успеху организации?
7. Дайте определения эффективности, производительности.
8. Какие основные внутренние переменные организации следует учитывать руководству?
9. Что такое цели и какие цели бывают у организации?
10. Какова взаимосвязь структуры организации и разделения труда в ней?
11. Почему сфера контроля оказывает существенное влияние на структуру организации?
12. Почему задачи разрабатываются в соответствии с разделением труда в организации?
13. Какое влияние специализация задач оказывает на производительность?
14. Какие крупные перевороты в технологии оказали существенное влияние на управление?
15. Определите такие понятия, как «потребности», «способности», «восприятие», и их влияние на поведение людей.
16. Каковы компоненты социотехнической подсистемы организации?
17. Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних переменных?

Раздел четвертый
Структура организации

Глава 11
ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

11.1. Организационная структура

В предыдущей главе показано, как используются специализация и разделение труда для постановки задач, позволяющих организации совершать нечто большее, чем просто суммировать усилия всех ее членов. Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда, расстановку и взаимосвязь персонала и, следовательно, возможности его успешной деятельности.

В данной главе будут рассмотрены основы построения организационной структуры, различные типы структур организации, подходы к ее формированию. Понятия, выделенные шрифтом, после изучения главы должны стать понятными. Но главное, важно уяснить, что структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии, достижение ее целей и эффективное решение стоящих перед организацией задач.

При построении организации задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая более всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее факторам. Наилучшая структура – это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия

своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Структура является неотъемлемой подсистемой организации, ей придается большое значение при анализе организационной системы в целом. Она наравне с другими внутренними переменными играет существенную роль в адаптации организации к внешней среде, а следовательно, в ее способности выживать. Поэтому структура организации должна быть оптимальной по отношению к организации и к ее внешней среде и изменяться вместе с ними.

Существует множество определений структуры управления. Наиболее полные из них определяют структуру исходя из следующих основных моментов:

- структура – это совокупность взаимосвязанных подразделений, или уровней управления и функциональных областей;
- структура должна соответствовать целям организации и обеспечивать их эффективное достижение.

По О. Т. Лебедеву, А. Р. Каньковской [62], структура – это форма организации системы, она отражает наиболее существенные, устойчивые связи между элементами системы и их группами, обеспечивающие основные свойства системы.

Согласно одному из оригинальных подходов О. С. Виханского, А. И. Наумова [29] организация состоит из нескольких уровней взаимодействия: «организация – внешняя среда», «подразделение – подразделение», «индивид – организация». Описывая характер взаимодействия на каждом из ее уровней, можно описать организацию как систему.

Интересен подход М. Л. Разу [99, с. 28], рассматривающий структуру как статическую форму организации системы, указывая в качестве динамической формы процесс реализации функций, их взаимосвязь в рамках организации.

Таким образом, структура управления организацией дает представление об ее подразделениях, службах и отдельных должностных лицах, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи (по вертикали и горизонтали).

Важными моментами, вытекающими из определений структуры, наряду с перечисленными ранее являются следующие:

- структура – это составляющая организационной системы;
- структура основывается на целях организации;
- структура должна соответствовать ценностям организации;

• структура должна соответствовать стратегии организации;
• первичность функций по отношению к структуре;
• в рамках структуры реализуется процесс управления;
• в рамках структуры выделяются следующие элементы: звенья, ступени (уровни) управления; горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные связи;
• для структуры характерны: специализация, разделение труда и его кооперация (для управленческого персонала ее называют департаментизацией); централизация, децентрализация и процесс, посредством которого она осуществляется, – делегирование полномочий; координация деятельности и соблюдение нормы управляемости.

Расшифруем эти особенности структуры.

По мнению А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина, структура управления включает все цели, распределенные между различными звеньями [126, с. 112]. Целый ряд авторов отмечают первичность целей по отношению к структуре. По мнению М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури [76], если цели организации устанавливаются на основе миссии организации (ее генеральной, общей цели, философии существования) и ценностей руководства, то структура должна соответствовать ценностям организации.

Соответствие структуры стратегии подчеркивал еще А. Чандлер: «Стратегия разнообразия навязывает децентрализованную структуру» [76].

Тем не менее в настоящее время не все исследователи говорят о необходимости стратегического планирования для всех организаций. Структура, по мнению исследователей, должна соответствовать не стратегии организации, а отражать ситуацию, в которой организация находится, т.е. соответствовать сочетанию ее внутренних и внешних переменных. Но ряд авторов все же придают большое значение соответствию между стратегией и структурой и выделяют структуры стратегического менеджмента [89, с. 142].

Первичность функций по отношению к структуре вытекает из того, что структурные подразделения создаются для реализации определенных функций управления, иначе они будут оторваны от производственного процесса и мешать его реализации. Кроме того, конкретные функции управления, отражающие специфику

организации, лежащие в основе построения структуры управления и отражающие динамику организации, представляют собой продукт декомпозиции миссии и целей организации.

Таким образом, основываясь на первичности функций по отношению к структуре, предполагается осуществление в рамках структуры всех составных частей процесса управления.

По мнению Э. Е. Старобинского, к звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их. Ступени управления характеризуют последовательность подчинения одних звеньев управления другим снизу доверху [28, с. 22].

Горизонтальные связи имеют характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми [89, с. 111].

Вертикальные связи – это связи подчинения. В рамках вертикальных связей, по мнению О. С. Виханского, А. И. Наумова, решаются проблемы власти и влияния [28, с. 309]. Обычно рост организации сопровождается ростом вертикальных связей, поэтому по их количеству можно судить о размере организации.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями – лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Линейные связи могут быть определены как линейные полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и предоставляющие начальнику узаконенную власть [76, с. 314]. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией, или скалярную цепь.

В отличие от вертикальных, горизонтальные связи, за исключением матричной департаментизации, обычно не формализуются: должностные инструкции не содержат описания, когда и как осуществлять связи с равными по статусу частями организации. Поэтому установление этих связей представляет особый интерес. Обычно горизонтальные связи имеют привязку ко времени, к событию или к людям.

Наряду с неформальными способами существует ряд способов формализации горизонтальных отношений. Это могут быть координаторы для осуществления двусторонних контактов между подразделениями, заместители, курирующие группу подразделений одного уровня, или же координаторы – руководители проектов,

программ, нацеленных на получение одного результата или продукта. В данном случае и тем, и другим даются права, превышающие уровень прав, которыми наделены подразделения, вступившие в горизонтальное взаимодействие. Но при этом они не наделяются административной властью линейных руководителей.

Следующей группой методов установления горизонтальных связей является создание целевых групп и команд, состоящих из представителей разных частей организации и предназначенных для решения задач на стыке подразделений или проблем. Целевые группы чаще создаются на временной, а команды – на постоянной основе. Наиболее полное развитие горизонтальные отношения получают в рамках матричной департаментизации, когда создается формальная система двойного подчинения [28, с. 310].

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления [126, с. 111].

М. Х. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоури [76, с. 327] функциональные связи определены как аппаратные или штабные полномочия (ограниченное право использования ресурсов), включающие рекомендательные, обязательного согласования, параллельные и функциональные полномочия. Природа функциональных связей – совещательная, посредством этих связей реализуется информационное обеспечение координации. Функциональные связи обычно ограничены ответом на вопрос «как», иногда – на вопрос «когда» и реже – на вопросы «где» или «кто».

Функциональные связи отличаются от функциональных прав. Функциональные права – это власть, которую индивид или отдел может иметь как результат специфики своей работы [28, с. 312].

Специализация, или разделение труда, присутствует в любой организации. Зачаточное разделение труда появилось уже у первобытных племен [76, с.90]. Но только после промышленной революции появилась конкретная специализация, преобладающая в современном производстве. Преимущества разделения труда очевидны. Необходимым условием разделения труда является закрепление работ за специалистами в данной области.

Выделяют горизонтальную (постадийное разделение работ) и вертикальную специализацию (разделение работ по уровням ие-

рархии) [85, с. 298]. Большинство преимуществ, извлеченных посредством специализации, были по своей природе экономическими. Но последствия специализации не всегда благоприятны, особенно если учитывать общечеловеческие соображения. Сверхспециализированные виды деятельности могут быть деградирующими и привести к таким поведенческим проблемам, как прогулы и текучесть кадров, низкая производительность и даже саботаж. Поэтому эффективно работающий менеджер должен поддерживать баланс между эффектами специализации и человеческими представлениями. При специализации могут также возникнуть потери времени при перемещении процесса работы от одного рабочего к другому.

Хотя специализация может обладать как негативными, так и позитивными эффектами, некоторый уровень специализации является основополагающим в деятельности менеджеров. Следовательно, необходимо выбрать оптимальный уровень специализации.

Еще одной важной характеристикой структуры, а точнее важным принципом ее построения является объединение схожих видов деятельности в рамках отдельных подразделений. Речь идет о департаментизации.

Рост специализации [28, с. 299] отдельных работ в организации ограничивается возможностями их координации. Разрешить эту проблему можно, если начать группировать схожие работы и их исполнителей, т.е. осуществлять определенное организационное обособление исполнителей этих работ. Посредством департаментизации организация может расширяться беспредельно.

Практически всеми исследователями департаментизация рассматривается как процесс интеграции схожих видов деятельности в пределах одного подразделения или департамента [28]. Различаются виды департаментизации.

Ряд авторов [76, с. 335; 89, с. 322] выделяют следующие виды департаментизации:

1. функциональную;
2. по продукту;
3. по потребителю;
4. по географическому положению;

} соответствует дивизиональной структуре

5. линейную: по времени, по процессам, по размерам (этот вид выделен только в [89, с. 325].

Виды департаментизации различаются тем, что ориентируются они на группирование работ вокруг ресурсов или результата. Выделяют четыре подхода к департаментизации (рис. 11.1).

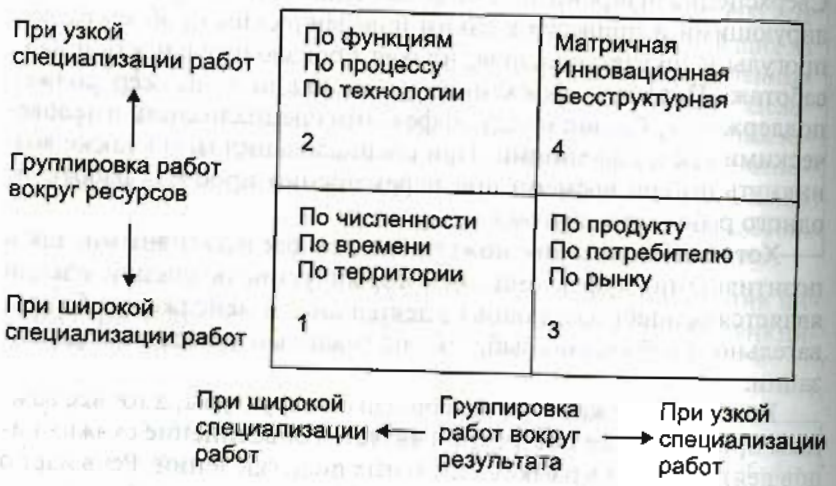


Рис. 11.1. Виды департаментизации, выделяемые на основе критериев ресурса и результата

Квадрант 1. Подходы к департаментизации, основанные на принципах линейного деления организации (без предпочтения к специализации работ): по численности, по времени, по территории или природным факторам. Этот вид департаментизации характеризуется простотой связей (только вертикальные) и относительной автономностью частей организации. Он широко используется при организации работы в низовых звеньях организаций, семейном или мелком бизнесе. На основе этого вида департаментизации построена линейная организационная структура.

Квадрант 2. Функциональная департаментизация – специализация работ вокруг получения и распределения ресурсов в организации. Разновидности: группирование работ по процессу (штучное, массовое и опытное производство), т.е. вокруг вида производства, и по технологии (механизация, автоматизация и роботизация), т.е. вокруг вида оборудования. Этот вид департаментизации положен в основу функциональной организационной структуры, которая, как правило, дополняется линейной надстройкой.

Функциональный тип департаментизации позволил выйти на массовое производство, механизацию и автоматизацию производства.

Линейно-функциональная организационная структура – традиционная организация является комбинацией линейной и функциональной департаментизации. Основа – линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу, и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» базе: кадры, финансы, план, сырье, материалы и т.д.

Квадрант 3. Продуктовая департаментизация – группирование работ вокруг результата и ослабление ресурсного критерия. Впоследствии появились разновидности этого вида департаментизации: «по потребителю», «по рынку». В научной и опытно-конструкторской деятельности, а также в области государственного управления этот вид департаментизации получил название проектного или программного.

Дивизиональные (или отделенческие) организационные структуры, в основу которых положен вид департаментизации по конечному результату (продукту, потребителю, рынку), особенно эффективны там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений.

Квадрант 4. Подходы к департаментизации, наиболее типичным из которых является матричный подход. Это способ максимизации преимущества и минимизации слабых сторон функционального и продуктового подходов. Переход к матричным организациям явился реакцией на изменение ряда факторов внешней среды, активизировавших потоки информации, появление ситуаций, когда организация испытывает ограничения в ресурсах, особенно в финансовых и человеческих, а также когда к организации предъявляются очень высокие требования по функциональной и продуктовой линиям.

К разновидностям данного типа департаментизации относят инновационный и бесструктурный подходы. Таким образом, каждый вид департаментизации имеет свои преимущества и недостатки, а также область применения.

Департаментизация предполагает разделение работ по горизонтали, другой важный момент построения организации – деление работ по вертикали.

Разделение работ по вертикали и образование иерархии в управлении во многом определяются уровнем централизации полномочий. Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются централизованными [76, с. 349]. Децентрализованные организации – это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Концепция конусообразия власти часто используется для того, чтобы помочь объяснить, что такое централизация и децентрализация [89, с. 330]. Эта идея изображена на рис. 11.2 и состоит в том, что размах власти сужается на самых низких уровнях в организации. Уровень сужения зависит от степени централизации. На рис. 11.2 приводится сравнение размеров сужения власти в централизованных и децентрализованных организациях.

Рис. 11.2. Централизованная власть в сравнении с децентрализованной

На практике не существует полностью централизованных или децентрализованных организаций [76, с. 349]. При этом степень делегирования прав и полномочий относительна, поэтому любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной лишь в сравнении с другими организациями или в сравнении с собой, но в другие периоды. К тому же передача полномочий в ходе централизации вверх по уровням управления одновременно означает и необходимость в силу определенной ограниченности физиологических возможностей человека, проведения децентрализации в управлении уровнем, получившим больше прав. Вопрос о наиболее подходящей для фирмы степени централизации является одним из самых важных для менеджеров, так как уровень централизации определяет количество уровней в структуре управления.

Потенциальные преимущества децентрализации полномочий заключаются в улучшении взаимодействия и обмена информацией между руководством разных уровней (т.е. по вертикали), повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, в улучшении подготовки руководителей разных уровней [76, с. 355]. Децентрализованные структуры обычно целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсифицированной продукции, а также быстроменяющейся технологией.

Преимущества централизованной структуры состоят в экономически эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля за специализированными видами деятельности.

> Организации развиваются, делая постоянный выбор между централизацией и децентрализацией. Р. Акофф объясняет тягу к централизации желанием координировать работу нижестоящих уровней и использовать потенциальную синергию, а также стремление предотвратить серьезные ошибки на нижних уровнях управления, последствия действий которых для организации в целом не всегда видны и предсказуемы. Давление в сторону децентрализации, по его мнению, обусловлено желанием облегчить проявление быстрых реакций на изменения в тех уровнях, на которых потребности, опасности и возможности проявляются раньше всего, и обогатить труд руководителей нижестоящих уровней управления путем расширения их ответственности.

Согласно мнению ряда авторов [76, с. 352; 89, с. 332] координация – это процесс достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) организации для реализации ее задач и целей.

Координация основывается на трех принципах:

1) «групповое усилие»;

2) «единство действий»;

3) «общая цель» [89, с. 332].

А. А. Радугин выделяет три основополагающих принципа координации [89, с. 333]:

- единство команд;
- цепь команд (или скалярная цепь);
- интервал управления.

В соответствии с принципом единства команд каждый подчиненный должен быть ответствен только перед одним вышестоящим лицом.

Единство команд в последнее время подвергается критике, как слишком жесткое. Но тем не менее этот принцип по возможности сохраняется, так как при его нарушении возникают конфликты.

Выбор подходящего способа координации зависит от среды, в которой этой организации приходится действовать. Один из них, который предпочитают представители школы административного управления, состоит в разработке правил и процедур. Однако этот метод может быть эффективен лишь в условиях относительно устойчивой и прогнозируемой внешней среды. В организациях, действующих в быстроменяющихся условиях, более эффективный способ координации состоит в установлении личных контактов, в использовании комитетов, временных рабочих групп, комиссий и межотделенческих совещаний (табл. 11.1).

Профессора Гарвардской школы бизнеса П. Лоуренс и Дж. Лорш на основе обследования ряда предприятий пришли к выводу, что на межподразделенческие отношения наряду с другими влияют такие факторы, как степень различия между подразделениями (дифференциация) и степень требуемого сотрудничества подразделений (интеграция) [28, с. 327].

Чем больше подразделений внутри организации отличаются друг от друга, тем более дифференцированной является организация. Работу в высокодифференцированных организациях очень трудно координировать. Когда организация одновременно является сильно дифференцированной и децентрализованной с точки зрения управления ею, возникает необходимость введения ролей интеграторов, т.е. определенные люди или подразделение должны выполнять специальную работу по координации и интеграции различных частей организации. Эти люди или подразделение не всегда наделены правом принятия решений, но они должны обеспечить факт принятия решений соответствующими группами.

Таблица 11.1

Методы координации для различного окружения

Подходящие способы координации	Виды окружающей среды
Правила Процедуры Графики	Относительно устойчивая и прогнозируемая внешняя среда с замедленными изменениями рынка, используемых технологий и фирм-конкурентов.
Иерархические структуры управления	Организация или ее подразделения, обычно характеризуемые использованием технологии массового производства, повторением возникающих задач и непрофессионально подготовленной рабочей силой.
Личные взаимосвязи Сводные комитеты Межфункциональные творческие коллективы и рабочие группы Межотдельские совещания	Более подвижная и изменчивая внешняя среда, характеризующаяся быстрыми изменениями рынка, используемых технологий и фирм-конкурентов. Организация или ее подразделения, обычно характеризуемые использованием технологий производства отдельных изделий, более разнообразными задачами и более квалифицированной рабочей силой.

Интеграция означает уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в организации.

Различные комбинации рассматриваемых двух факторов влияют на отношения между частями или подразделениями организации, что имеет непосредственное применение в проектировании организации и управлении ею (рис. 11.3). Так, например, комбинация двух факторов, размещенная в квадранте I, является для организации наиболее простой и легкой. В том случае, когда требуемые уровни дифференциации и интеграции достаточно низкие, части или подразделения организации практически не зависят друг от друга. Например, ремонтный цех и транспортный отдел машиностроительного завода могут служить примером такой комбинации.

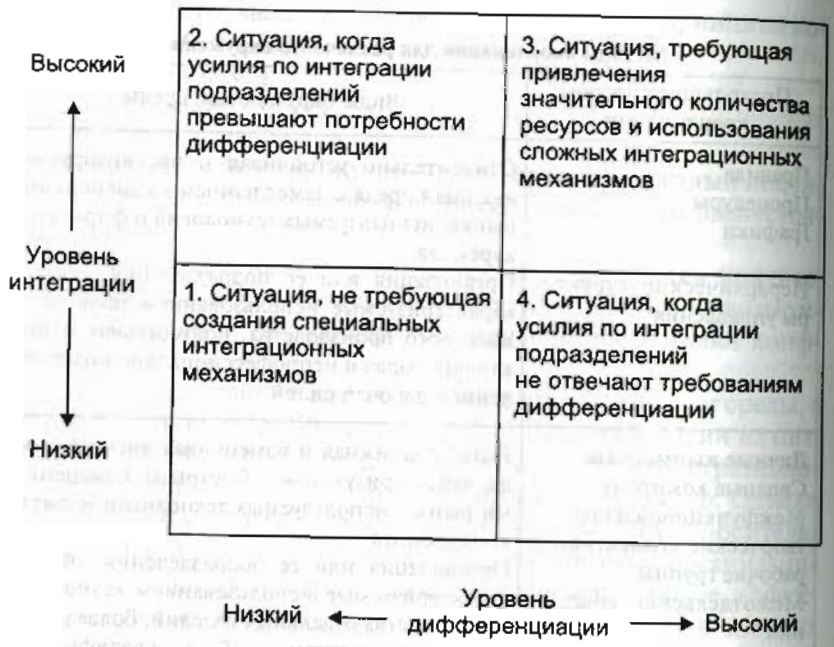


Рис. 11.3. Матрица модели «дифференциация и интеграция»

В квадранте 2 отражена ситуация, при которой спроектированный уровень интеграции явно превышает потребности, создаваемые различием подразделений. Этим недостатком обычно страдает так называемый институт заместителей в организации. Так, если заместитель директора машиностроительного завода по производству координирует работу нескольких производственных цехов, то объяснить создание такой позиции в организации можно только по причине масштаба управляемости, но никак не по причине необходимости интеграции малодифференцированных между собой подразделений. Опыт развитых стран свидетельствует о том, что такую роскошь, как институт заместителей, могут себе позволить либо малоэффективные государственные предприятия, либо неопытные коммерческие структуры.

В квадранте 3 представлена ситуация, являющаяся, с точки зрения комбинации факторов, наиболее сложной и трудной для организационного проектирования. В рассматриваемой ситуации требуются вовлечение значительного количества ресурсов и использование широкого круга интеграционных механизмов и

образцов поведения для эффективного управления организацией. Так, на верхних уровнях организации это может проявляться в создании стратегических хозяйственных центров, использовании продуктовой, или матричной, департаментизации, а на нижних– в формировании целевых групп и комплексных бригад.

В квадранте 4 в противоположность квадранту 2 отражена ситуация, при которой уровень координации явно не соответствует высокой степени различий между подразделениями. Так, в условиях бартерных связей между предприятиями подчинение начальников отдела снабжения и отдела сбыта разным заместителям или включение этих отделов в различные интеграционные схемы не способствует, как правило, стабильной и ритмичной работе предприятий. Такая ситуация обычно имеет временный характер, и по мере изменения внешней среды (стабилизации финансовой системы) необходим, в зависимости от ситуации, переход в квадрант 1 или квадрант 3.

Таким образом, изучение степени дифференциации частей организации помогает определить уровень потенциального конфликта между ними, а нахождение соответствующего интеграционного механизма создает условия для его снижения. Все вместе способствует повышению эффективности организации в ее взаимодействии с внешней средой.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, образуют сферу контроля [76, с. 91]. Если одному руководителю подчиняется относительно большое число людей, то говорят о широкой сфере контроля, которая в результате дает плоскую структуру. Если сфера контроля узкая, можно говорить о многоуровневой структуре. Таким образом, есть определенное соотношение между сферой контроля и структурой управления. Не существует идеальной сферы контроля. На сферу контроля влияют переменные как внутри организации, так и во внешней среде, но размер организации влияния не оказывает.

Сфера контроля, или норма управляемости, устанавливается путем делегирования линейных полномочий и варьируется в широких пределах [76, с. 323]. В настоящее время для определения оптимального масштаба управляемости используется ситуационный подход, в основе которого лежит анализ факторов, влияющих на определение масштаба управляемости [28, с.316]. К учитываемым факторам относятся факторы, связанные с выполняемой работой: схожесть работ; территориальная удаленность работ; сложность работ.

Другая группа факторов связана с теми, кем руководят и кто руководит:

- уровень подготовки подчиненных;
- уровень профессионализма руководителя.

Самая многочисленная группа факторов имеет отношение к самому руководству организацией:

- степень ясности в делегировании прав и ответственности;
- степень четкости в постановке целей;
- степень стабильности (частота изменений) в организации;
- степень объективности в измерении результатов работы;
- техника коммуникации;
- иерархический уровень организации;
- уровень потребности в личных контактах с подчиненными.

В зависимости от состояния указанных переменных определяется оптимальный для конкретной ситуации масштаб управляемости. Для эффективной координации деятельности норма управляемости должна быть на достаточно низком уровне.

По утверждению А. А. Радугина, многие исследователи менеджмента делали предположения об идеальном интервале подчинения от трех до шести [89, с. 335].

Дальнейшие исследования (Э. Е. Старобинский) свидетельствуют, что обычно такое число подчиненных в западных фирмах колеблется от четырех до восьми на высших уровнях управления и от восьми до 15, а иногда и больше – на более низких уровнях [116, с. 35].

Другие авторы в качестве оптимальной нормы управляемости определяют число «семь» [28, с. 37]. Причем семь – это тогда, когда подчиненные выполняют сложные разноименные функции. При упрощении функций это число на два–три человека может быть увеличено. Если подчиненные выполняют простые одноименные функции, их число может возрасти и до 25. Естественно, что сложные и разноименные функции выполняются на верхних ступенях управления, а простые и одноименные – на низших.

Определение числа «семь» в качестве оптимальной нормы управляемости многие связывают с механизмом работы клеток головного мозга, которые, как предполагают, имеют восемь различных состояний. Психологи тщательно и многократно исследовали этот вопрос и установили действительно наличие магического числа 7+2, где +2 характеризует разброс возможных отклонений в верхнюю и нижнюю стороны в результате индивидуальных особенностей человека или его специальной тренировки. То, что число «семь» имеет действительно какое-то пороговое значение в мышлении человека, показывает и анализ фольклора многих разных народов.

Французский специалист В. А. Грайкунас, работы которого получили широкое признание в США, предложил методику расчета диапазонного управления, основанную на критериях и показателях, характеризующих те или иные формы связи между руководителем и подчиненными.

На базе анализа прямых единичных, прямых групповых и перекрестных должностных связей В. А. Грайкунас разработал формулу, определяющую число всех видов связей:

$$n\left(\frac{2^n}{2}+n-1\right)$$

или

$$n\,[2^{n-1}+(n-1)],$$

где n – число подчиненных.

В. А. Грайкунас обосновал свой тезис тем, что человек имеет ограниченный интервал внимания – только несколько связей одновременно. Его формула показала, что если число подчиненных увеличивается арифметически, то сложность деятельности менеджера возрастает по экспоненте.

Таблица 11.2

Количество подчиненных	Количество взаимосвязей
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1 080
9	2 376
...	...
18	2 259 602

Но эта формула уязвима, так как в единицу времени все связи осуществиться не могут. Однако эти расчеты наталкивают на размышления.

Формула В. А. Грайкунаса помогает вычислить число связей, включенных в различные интервалы управления, но она не показывает, какой интервал является оптимальным [89, с. 335].

Вертикальный рост организации имеет ряд недостатков. Попытки их устранить привели к выделению двух типов масштаба управляемости – узкому и широкому.

Узкий масштаб управляемости имеет ряд преимуществ. Легче осуществлять контроль за работой подчиненных. Но у руководителя может появиться стремление к вмешательству в их непосредственную работу. Кроме того, многоуровневость делает связи громоздкими и дорогими.

Широкий масштаб управляемости вынуждает руководителя делегировать свои полномочия. В результате подбирается сильная и квалифицированная команда. К недостаткам относится «эффект бутылочного горла», приводящий руководителя к перегруженности в решении рутинных задач. В результате может быть потерян контроль над подчиненными, находящимися за пределами возможностей руководителя. Все это предъявляет к руководителям очень высокие требования, которыми не все из них обладают.

Обследование ряда организаций показало, что не существует устойчивой взаимосвязи между типом масштаба управляемости (узкий или широкий) и типом решаемой проблемы (плохо структурированная и хорошо структурированная). Причиной этого, как считают многие специалисты, является слишком большое количество переменных, влияющих на данный выбор. Например, уровень специализации работ и размер группы прямо влияют на выбор того или иного типа масштаба управляемости. В небольших группах широкий масштаб управляемости помогает развить сплоченность группы, повысить ответственность каждого за общее дело. По мере роста группы постепенно вводится узкий масштаб управляемости.

Последние десять лет понятие масштаба управляемости, по мнению О. С. Виханского, А. И. Наумова, стало использоваться не только применительно к определению числа работников организации, непосредственно подчиненных руководителю. Его начинают применять к общей численности персонала, работающего «под одной крышей». В данном случае имеются в виду классические организации: фабрики, заводы, конторы. Связано это с тем, что сегодня практически не существует серьезных ограничений на масштабы организации с точки зрения технологии.

Если определять масштаб управляемости указанного выше типа исходя из знания руководителем каждого члена организации по имени, то число работников обычно должно быть ограничено 100 – 150 чел., так как нормально развитый человек, имеющий опыт множественных контактов, в состоянии легко вспомнить в пределах данного числа имя работника, с которым он хочет установить рабочий контакт. В ряде организаций, где нельзя по тем или иным причинам свести число занятых до упомянутого размера, работники носят на головных уборах, одежде или держат на рабочем месте указатели со своим именем, а если требуется, то и с указанием своей должности.

Если руководитель организации ориентируется в своих отношениях с работниками на знание их в лицо, то предел численности занятых может составлять 800 – 900 человек, а в редких случаях до 1000 человек. Так, в машиностроении США уже давно не проектируются заводы с числом работников выше этого показателя. Аналогичные требования предъявляются с 1988 г. и в России к проектированию машиностроительных заводов. За пределами указанной численности деловая организация считается неуправляемой, если руководитель ориентируется на личностные отношения со всеми «своими подчиненными, а не на «руководство массами» [28, с. 320].

11.2. Производственная структура

Частью организационной структуры предприятия является его производственная структура, обеспечивающая построение операционной (производственной) подсистемы. Такое соотношение между организационной и производственной структурами определяется тем, что в целостной системе, называемой организацией, укрупненно выделяют две подсистемы – управляемую (операционную, или производственную) и управляющую или, другими словами, субъект и объект управления, которые имеют свои особенности построения. Структуру объекта управления называют организационной структурой производства или производственной структурой. Структуру субъекта управления – организационной структурой аппарата управления.

Согласно мнению Р. А. Фатхутдинова [130, с. 259] производственная структура предприятия – совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, обеспечивающих переработку «входа» системы в ее «выход» – готовый продукт с параметрами, заданными в бизнес-плане.

Характер построения подразделений, их количество определяются формами организации производства:

- специализацией;
- концентрацией;
- кооперированием;
- комбинированием.

В зависимости от формы специализации производственные подразделения предприятия организуют по технологическому (на выполнении отдельной операции или вида работ), предметному (на изготовлении отдельного вида продукции или ее составной части) и смешанному (предметно-технологическому) принципам.

По технологическому принципу специализируются на машиностроительных предприятиях литейные, кузнечные, термические, сборочные цехи; на текстильных предприятиях – прядильные, ткацкие, отделочные (красильные) цехи; на металлургических предприятиях – доменные, сталелитейные, прокатные цехи и т.д.

При технологическом принципе оборудование располагают исходя из выполнения однородных технологических операций для обработки разных деталей. Оборудование формируют по однотипным группам, например, в механическом цехе на одном участке могут быть сгруппированы только токарные станки, на другом – строгальные, на третьем – фрезерные.

Технологический принцип облегчает руководство цехом или участком: мастер, отвечающий за группу однородных станков, может всесторонне изучить их; при чрезмерной загрузке одного станка работа может быть передана на любой освободившийся станок. Но технологический принцип имеет и недостатки. Так, при большом разнообразии продукции нужны частые переходы от одних технологических операций к другим. Это требует дополнительного времени на переналадку станков, удлиняет цикл изготовления, усложняет планирование, производственные связи подразделений и вызывает ряд других недостатков. Поэтому этот принцип неэкономичен. Его применяют в условиях единичного

и мелкосерийного типов производства с большой номенклатурой деталей.

При предметном принципе построения цехов каждый цех специализируется на изготовлении какого-либо определенного изделия или его составной части. По этому принципу сформированы цехи в крупносерийном и массовом производствах. Так, на автомобильном и тракторном заводах выделены цехи моторов, шасси, колес, кабин и т.д.

Оборудование в цехах при предметном принципе располагают в порядке (последовательности) выполнения технологических операций. Оно здесь разнородно и предназначено для изготовления отдельных деталей или составных частей изделия. Цехи делятся на отдельные предметные участки, например, участки по изготовлению валов, шестерен, поршней и т.д. Оборудование устанавливается так, чтобы обеспечить прямолинейное движение деталей, закрепленных за участком. Детали обрабатывают партиями, время операции на отдельных станках не согласовано со временем операции на других. Детали во время работы хранят у станков и затем транспортируют всей партией.

Предметные участки часто имеют замкнутый цикл. Как правило, они оснащены всем комплексом оборудования, необходимым для изготовления продукции. Так, на механических участках, организованных по предметно-замкнутому циклу, кроме механической обработки, производят термическую обработку, сварку, окраску и т.д. По такому признаку построены участки механических цехов многих заводов.

При организации цехов и участков по предметному принципу создаются благоприятные условия для применения передовых методов организации производства и труда. Расстановка оборудования по ходу выполнения технологических операций резко сокращает путь обрабатываемых деталей и время на их транспортирование. Возникают благоприятные предпосылки для организации поточных и автоматических линий, более полно используется оборудование, рабочие специализируются на выполнении узких операций, в результате чего повышается их квалификация, улучшается организация труда, усиливается ответственность за качество выпускаемых изделий. При этом мастер полностью отвечает за весь цикл изготовления изделия. Все это ведет к росту производительности труда и снижению себестоимости продукции.

К недостаткам, присущим предметным цехам и участкам, можно отнести неполную загрузку оборудования на отдельных операциях вследствие небольшого объема работ. Организация таких участков наиболее целесообразна при относительно постоянной и небольшой номенклатуре выпускаемых изделий, т.е. она присуща для крупносерийного и частично массового производства.

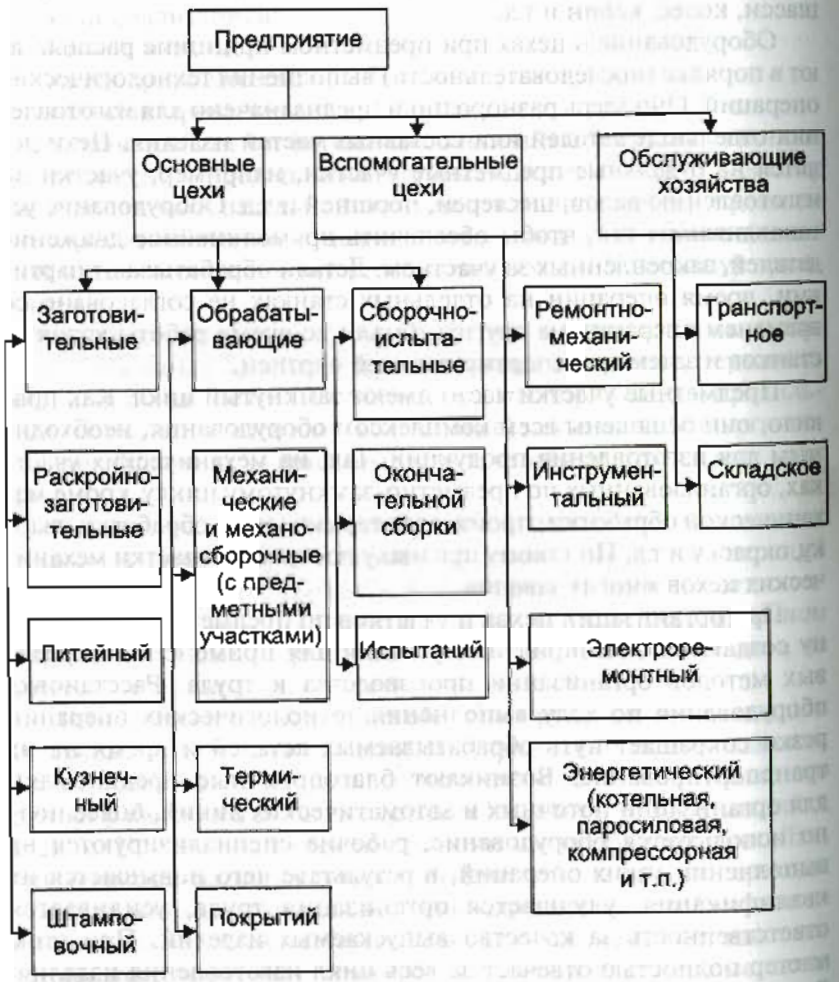


Рис. 11.4. Примерная производственная структура машиностроительного предприятия с предметно-технологическим принципом построения цехов

При поточном методе построения цехов участки разделяются на поточные линии. Поточные линии организуют или в виде отдельных поточных участков, специализированных на обработке одного или нескольких изделий, или в виде одной сквозной поточной линии. Поточные методы работы свойственны массовому производству.

Начальным звеном производственной структуры служит рабочее место. Расположение рабочих мест зависит от типа производства. Например, на поточных линиях они расположены по ходу технологического процесса и по времени связаны единым тактом потока. Где нет поточного метода организации производства, рабочие места размещают преимущественно по группам однотипного оборудования.

При предметно-технологическом (смешанном) принципе построения цехов заготовительные цехи (литейные, штамповочные, прессовые, кузнечные) специализируются по технологическому принципу, а обрабатывающие – по предметному. Подобная производственная структура характерна для большинства машиностроительных предприятий (рис. 11.4).

Приведенная на рис. 11.4 производственная структура характерна для большинства крупных машиностроительных предприятий мелкосерийного и серийного типов производства, где предприятия отличаются высоким уровнем комбинирования и низким уровнем предметной и технологической специализации. Производственные структуры предприятий (организаций, фирм и т.п.) других отраслей промышленности и народного хозяйства в целом значительно проще.

Глава 12

ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

12.1. Подходы к классификации организационных структур

Поворот от социалистического хозяйства к экономике рыночно-предпринимательского типа в Российской Федерации вызвал перемены и в подходах к формированию

структур управления. В разных литературных источниках предлагаются разные подходы к классификации структур управления.

В качестве основных можно указать:

1. Выделение моделей как подвижных форм и соответствующих им структур. По мнению авторов, наблюдается соответствие структур и моделей, хотя и не указывается, каким моделям какие структуры соответствуют. Модели – это своего рода концепции, отражающие эволюцию представлений об организации и ее структуре. С появлением новых концепций происходили коренные изменения в структурах управления, которые проявлялись не только в изменениях самой структуры, а может иногда и не столько в изменениях структуры, сколько в изменениях самого отношения к ней и / или способов управления.

2. Выделение О. С. Виханским, А. И. Наумовым, А. А. Радугиным различных структур в зависимости от используемого типа департаментизации или их сочетаний [29, 89]. Т. е. в зависимости от способа объединения работ в рамках одного подразделения.

3. Бюрократические (иерархические, механистические) и органические (адаптивные) структуры, т.е. классификация структур в зависимости от способа взаимодействия с внешней средой [76; 126; 117].

4. Конфигурационный подход, предложенный Г. Минцбергом [117]. Выделение структур в зависимости от сочетания внутренних и внешних факторов организации.

5. Выделение Э. Е. Старобинским структур по взаимодействию подразделений [116, с. 24].

6. Выделение структур О. С. Виханским, А. И. Наумовым с точки зрения используемого подхода во взаимодействии на различных уровнях взаимодействия организации [28, с. 334].

Таким образом, одни авторы выделяют как таковые только структуры, другие говорят о двух взаимосвязанных и в то же время различных понятиях: модели (еще называют классификацией организаций как объектов управления) и структуры.

Конфигурационный подход представляет собой подход к построению структур управления, появившийся как смена парадигм, поэтому он является логическим продолжением подхода, связанного с выделением моделей в построении организации. Таким образом, выделенные подходы к классификации структур в ряде случаев являются взаимно проникающими.

В зависимости от используемого подхода на каждом уровне взаимодействия организаций выделяют следующие структуры:

1) типы организационных структур по взаимодействию с внешней средой:

• *механистический* (например, линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная структуры управления);

• *органический* (например, матричная структура управления). Среди органических структур целесообразно провести классификацию по отношению к инновациям [126, с. 340]: традиционная (не в понимании «классическая», а в смысле «не использующая структуры стратегического менеджмента») структура; структуры стратегического менеджмента: группы нововведений; программно-целевой подход; матричные структуры; концепция стратегических хозяйственных подразделений (СХП);

2) типы организационных структур по взаимодействию подразделений (взаимодействие на уровне «подразделение – подразделение» реализуется посредством департаментизации):

• традиционная организационная структура: линейная; функциональная; линейно-функциональная;

• дивизиональная: по продукту; по потребителю; по рынку;

• матричная (как разновидности: инновационная, бесструктурная);

3) типы организационных структур по взаимодействию с человеком: корпоративная и индивидуалистская.

Г. Минцбергом [117] выделены следующие четыре модели выбора организационных структур: подход «единственно правильный путь»; подход «это от многого зависит», или «ситуационная теория»; «сочетание всех факторов», или «конфигурационный» подход; подход, включающий в состав конфигураций не только параметры конструирования, но и случайные факторы.

С начала XX в. в нашем мышлении в отношении организационных структур преобладал подход «единственно правильный путь», который проявился в существовании правильного и неправильного способов конструирования организаций. Доказана несостоятельность данного подхода в современных условиях, поэтому теория менеджмента перенесла основной акцент с подхода «единственно правильный способ» на подход «это от многого зависит», официально известный как «ситуационная теория». Структура должна отражать ситуацию, в которой находится орга-

низация, например, ее возраст, размер, тип производственной системы, степень сложности и динамичности ее внешней среды.

Авторы утверждают, что подход «это от многого зависит» недостаточен, что структуры по праву формируются на основе третьего подхода, который можно назвать «сочетание всех факторов», или «конфигурационный» подход. Масштаб контроля, тип формализации и децентрализации, системы планирования и матричные структуры не должны подбираться и выбираться независимо друг от друга. Скорее, те и другие параметры конструирования организации должны логически складываться в группы с внутренними закономерностями.

Но исследователи пошли еще дальше и включили в эти конфигурации не только параметры конструирования, но и так называемые случайные факторы. Иными словами, тип внешней среды организации, ее производственной системы, даже ее возраст и размер можно в некотором смысле «выбрать» для того, чтобы достичь согласованности элементов структуры. Важно, что в отличие от ситуационной теории этот вывод подразумевает тот факт, что организация может сама выбирать для себя ситуации в соответствии с конструкцией ее структуры, так же как она может выбрать конструкцию своей структуры в соответствии с ситуацией.

12.2. Классификация структур управления по наличию и преобладанию связей

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

- линейный;
- функциональный;
- линейно-функциональный;
- дивизиональный;
- целевой.

В линейной структуре преобладает линейная форма связей. Графически такой вид структуры отображен на рис. 12.1.

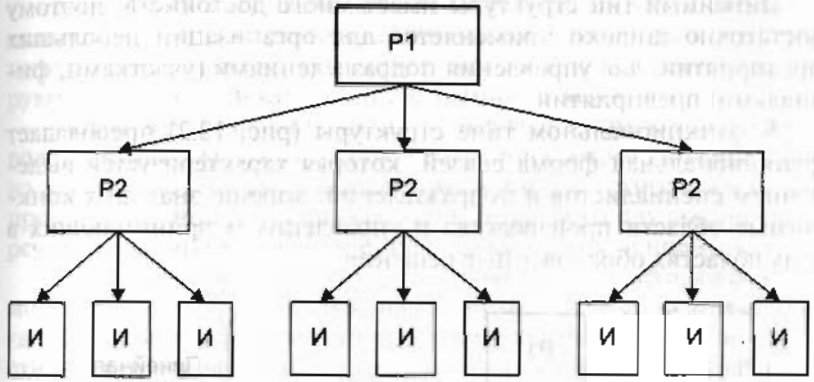


Рис. 12.1. Линейный тип структуры управления

Условные обозначения:

P1 – линейный руководитель высшего уровня;
P2 – линейный руководитель среднего уровня;
И – исполнитель.

Сущность линейного типа структуры управления состоит в том, что во главе каждого коллектива стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю. Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя. Вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.

Достоинствами линейного типа структуры управления являются:

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

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

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

В функциональном типе структуры (рис. 12.2) преобладает функциональная форма связей, которая характеризуется выделением специалистов и подразделений, хорошо знающих конкретные области производства и управления и принимающих в этих областях обоснованные решения.

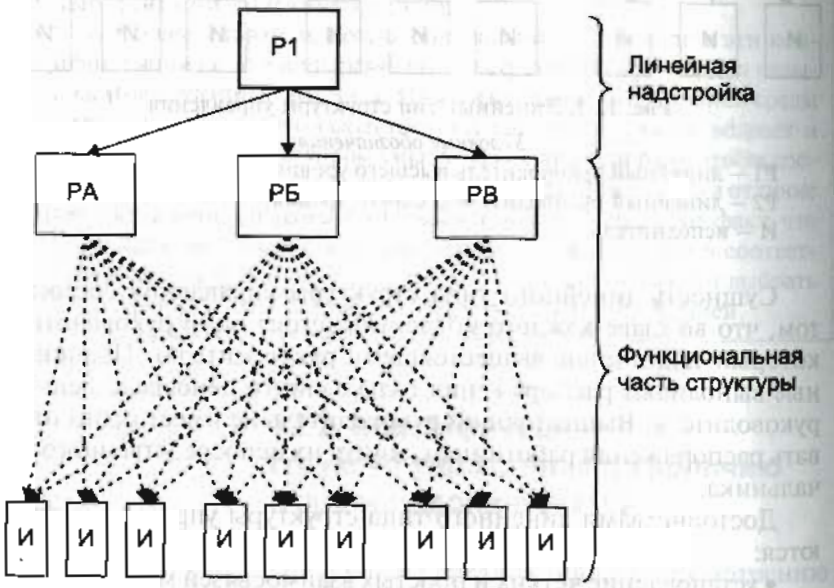


Рис. 12.2. Функциональный тип структуры управления

Условные обозначения:

РА, РБ, РВ – функциональные руководители по функциям А, Б, В.

Достоинства функционального типа структуры:

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

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

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

Говоря о недостатках функциональной структуры, необходимо отметить, что она эффективно применяется в организациях, где существует достаточно четкое разграничение прав и ответственности руководителей. В этих организациях структура функционального вида дополняется на высшем уровне управления линейными связями (как это показано на рис. 12.2). К функциональному виду относятся структуры научно-исследовательских и проектных организаций.

Если сравнить достоинства и недостатки линейной и функциональной структур, то можно сделать вывод, что эти структуры являются антиподами: достоинства одной структуры являются недостатками другой и наоборот. Не случайно линейное управление в процессе развития органически сочетается с функциональным, образуя линейно-функциональную структуру, свободную от недостатков, присущих отдельно линейному и функциональному типу структур. В линейно-функциональном типе структуры у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из управленческих подразделений (отделов, бюро, групп, служб, отдельных специалистов), которые специализируются на выполнении какого-то одного вида управленческой деятельности (функции управления). Принципиальная схема линейно-функционального типа структуры управления показана на рис. 12.3.

Линейно-функциональный тип структуры имеет достоинства и линейной, и функциональной структур. Но ему присущи и недостатки: возможно искусственное расширение аппарата управления, его отрыв от производства, бюрократизм и волокита в принятии решений из-за высокой загрузки линейного руководителя согласованием разного рода решений.

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

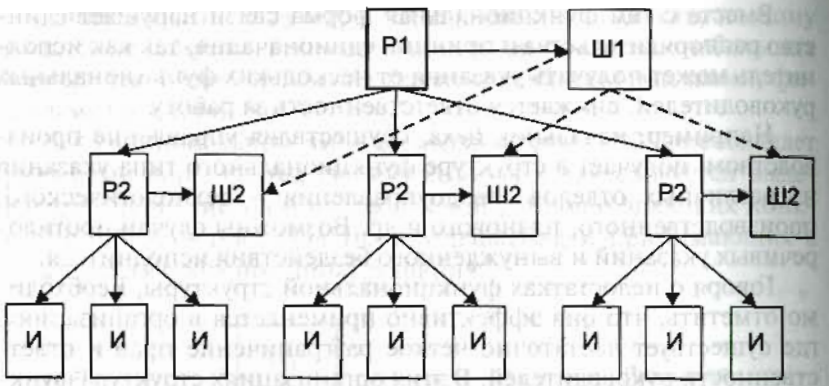


Рис. 12.3. Линейно-функциональный тип структуры управления

Условные обозначения:

Ш1, Ш2 – штабы специалистов при руководителях высшего и среднего уровней

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

Линейно-функциональный тип структуры особенно эффективен при решении повторяющихся, неизменных в течение длительного времени задач. Он обеспечивает максимальную стабильность организации, создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности. Однако он не всегда обладает необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивает координацию деятельности по внедрению новых программ.

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

Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией, изменением внешней среды и выпускаемой продукции, предприятия-корпорации разработали и использовали дивизиональную организационную структуру управления, в соответствии с которой сложная линейно-функциональная структура делится на достаточно автономные, относительно самостоятельные блоки. Выделение блоков происходит по видам товаров и услуг, географическим регионам, потребителям. Схема дивизионального типа структуры управления показана на рис. 12.4.

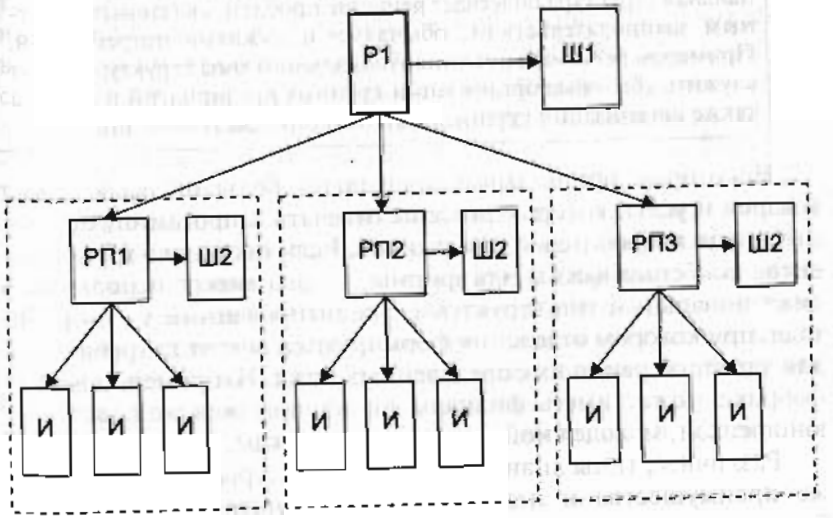


Рис. 12.4. Дивизиональный тип структуры управления

Условные обозначения:

РП1, РП2, РП3 – руководители производств

При такой структуре полномочия по руководству производством и сбытом определенного продукта передаются одному руководителю, ответственному, например, за данный вид продукции. Таким образом формируется дивизиональная продуктовая структура, которая позволяет крупной фирме использовать преимущества малого бизнеса и уделять каждому продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один-два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее и более гибко, чем при использовании линейно-функциональной структуры, реагировать на изменения условий конкуренции, технологии покупательского спроса. Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразным дивизиональный тип структуры организации по территориальному принципу, т.е. по месту расположения ее подразделений. В этом случае выпускаются одинаковая продукция или услуги, а отделения формируются в разных регионах.

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

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

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

Внимательный анализ и сравнение указанных выше типов структур могут привести к одному логическому выводу: тип применяемой структуры зависит в определенной степени от размеров производства и сбыта: малые предприятия могут с успехом использовать или взять за основу линейный или функциональный вид структуры, средние и большие фирмы со стабильным производством – линейно-функциональный вид; крупные фирмы, концерны и объединения могут принять дивизиональный вид структуры как базовый.

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

В динамичных, быстроменяющихся сложных производствах необходимы не только названные выше связи, но и развитый координационный механизм, т.е. связи по координации. Повышение эффективности линейно-функционального и дивизионального типов структур достигается при этом за счет наделения их новыми, высокодинамичными элементами целевого управления.

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

В матричном виде структуры организации существует двойное подчинение работников руководителю проекта, программы и функциональному руководителю того подразделения, отдела, в котором они трудятся постоянно. Полномочия руководителю

проекта (программы) делегирует высшее руководство, поэтому они могут меняться в зависимости от сложности, важности и срочности проекта. Схема матричного типа структуры показана на рис. 12.5.

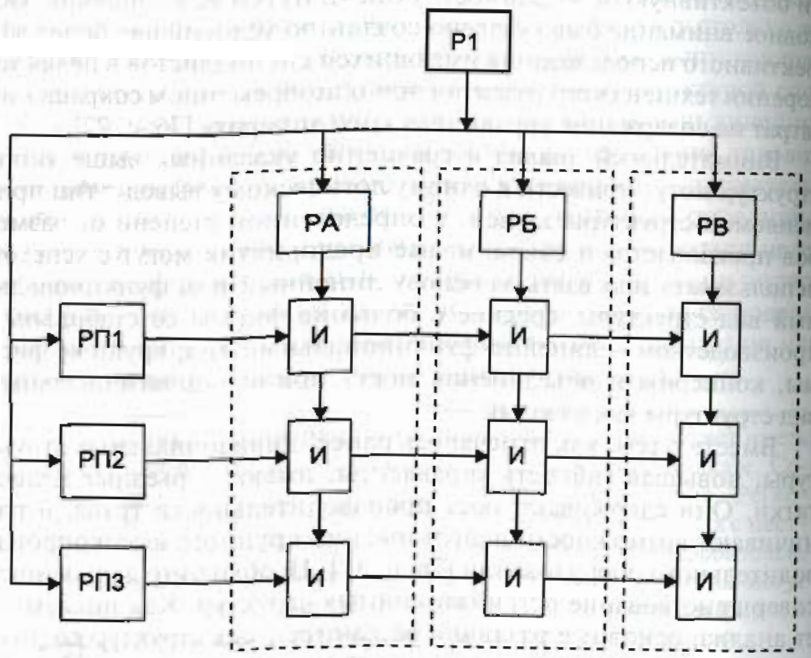


Рис. 12.5. Матричный тип структуры управления

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

> Фирма «Дженерал Электрик» указывает в своем «Бюллетене организации и планирования»: «матричная структура – это слишком сложная, трудная и порой непонятная форма организации, чтобы постоянно прибегать к ней» [76].

Кроме этого к недостатку вышеназванного типа структуры можно отнести нарушение принципа единоначалия. Достоинства матричного типа структуры в том, что она позволяет достичь гибкости, дает возможность перераспределять трудовые ресурсы в зависимости от потребностей каждого проекта, координировать различные типы деятельности и использование ресурсов в проекте. Это определяет эффективное использование матричной структуры во многих отраслях промышленности, банковском деле, страховании, в больницах, учебных заведениях. Поскольку все рассмотренные структуры имеют определенные достоинства и недостатки, то нельзя выбрать одну из них и назвать ее лучшей, приемлемой в любой организации.

Выбор типа структуры зависит от самой организации (ее размеров, типа производства, номенклатуры выпускаемых изделий и ее устойчивости, территориального расположения) и быстроты изменений во внешней среде (см. главу 13). Чаще всего крупная организация выбирает структуру, которая лучше всего подходит для конкретной ситуации. Так, в одном филиале фирмы может использоваться продуктовая дивизиональная структура, в другом – матричная, а в целом вся фирма может иметь региональную структуру. Итак, не существует одной оптимальной структуры. В проектировании организаций может быть выбрана только наиболее подходящая для данной ситуации структура.

12.3. Конфигурационный подход к классификации организационных структур

Принимая во внимание практическую значимость и обоснованность конфигурационного подхода, предложенного Г. Минцбергом, рассмотрим его сущность (табл. 12.1, а, б, в) и основные структурные подсистемы.

> Т. Д. Питерсом, Р. Х. Уотерменом, Ж. Р. Филлипсом выделяются следующие шесть основных структурных подсистем [117, с. 2]: операционное ядро – то, где осуществляется основная часть производственной работы; стратегическая вершина – это высшее звено руководителей; среднее звено состоит из тех руководителей, которые осуществляют непосредственную линейную связь между стратегической вершиной и операционным ядром; техно-

структура включает персонал аналитиков, которые создают системы (процедуры), при помощи которых официально разрабатываются и контролируются рабочий процесс и результаты деятельности других сотрудников организации; вспомогательные службы состоят из тех специалистов, которые способствуют выполнению задач организации за пределами основного рабочего потока; идеология – убеждения и традиции организации.

Таблица 12.1

Отличительные особенности различных типов структур

а) простая структура и машинная бюрократия [117]

Отличительные параметры	Типы конфигураций структур	
	простая структура	машинная бюрократия
Ключевые механизмы координации	Непосредственное управление	Стандартизация рабочего процесса
Ключевые составные организации	Стратегическая вершина	Техноструктура
Параметры конструирования		
Специализация работ	Низкая специализация	Высокая горизонтальная и вертикальная специализация
Обучение	В малом объеме	В малом объеме
Идеологическая обработка (индокринация)	В малом объеме	В малом объеме
Формализация норм поведения	Низкая степень формализации, органичная	Высокая степень формализации, бюрократичная
Формирование структурных подразделений	Обычно по функциям	Обычно по функциям
Размер структурных единиц	Широкий	Широкий внизу, узкий во всех остальных частях
Системы планирования и контроля	Низкая степень планирования и контроля	Планирование деятельности
Механизмы связи	Немногочисленны	Немногочисленны
Децентрализация	Централизация	Ограниченная горизонтальная децентрализация

Отличительные параметры	Типы конфигураций структур	
	простая структура	машинная бюрократия
Ключевые механизмы координации	Непосредственное управление	Стандартизация рабочего процесса
Ключевые составные организации	Стратегическая вершина	Техноструктура
Ситуационные факторы		
Возраст и размер	Молодые и небольшие	Старые и большие
Техническая система	Простая, нерегулятивная	Регулятивная, но не автоматизированная, высокотехничная
Внешняя среда	Простая и динамичная	Простая и стабильная
Власть	Контроль осуществляет управляющий высшего ранга; часто владелец; не популярна	Контроль осуществляется техноструктурой и извне; не популярна

б) профессиональная бюрократия дивизиональная форма [117]

Отличительные параметры	Типы конфигураций структур	
	профессиональная бюрократия	дивизиональная форма
Ключевые механизмы координации	Стандартизация умений	Стандартизация конечного результата
Ключевые составные организации	Операционное ядро	Среднее звено
Параметры конструирования		
Специализация работ	Высокая горизонтальная специализация	Невысокая горизонтальная и вертикальная
Обучение	В большом объеме	В малом объеме
Идеологическая обработка (индокринация)	В малом объеме	Некоторых руководителей подразделений
Формализация норм поведения	Низкая формализация, бюрократична	Высокая формализация (внутри подразделений), бюрократична

Продолжение

Отличительные параметры	Типы конфигураций структур	
	профессиональная бюрократия	дивизиональная форма
Ключевые механизмы координации	Стандартизация умений	Стандартизация конечного результата
Ключевые составные организации	Операционное ядро	Среднее звено
Формирование структурных подразделений	По функциям и рынкам	По рынкам
Размер структурных единиц	Широкий внизу, узкий во всех остальных частях	Широкий (сверху)
Системы планирования и контроля	Низкая степень планирования и контроля	Высокая степень контроля деятельности
Механизмы связи	Использование механизмов связи в аппарате	Используемые механизмы связи немногочисленны
Децентрализация	Горизонтальная децентрализация	Ограниченная вертикальная централизация
Ситуационные факторы		
Возраст и размер	Различные типы	Как правило, старые и очень крупные
Техническая система	Нерегулятивная, или высокотехничная	Разделяемая по подразделениям, в остальном подобна машинной бюрократии
Внешняя среда	Сложная и стабильная	Относительно простая и стабильная, диверсифицированные рынки (по товарам и услугам)
Власть	Контроль осуществляют профессиональные операторы; популярна	Контроль осуществляют эксперты; очень популярна

Продолжение

в) адхократия; миссионеры [117]

Отличительные параметры	Типы конфигураций структур	
	адхократия	миссионеры
Ключевые механизмы координации	Взаимное приспособление	Стандартизация норм поведения
Ключевые составные организации	Вспомогательные службы	Идеология
Параметры конструирования		
Специализация работ	Высокая горизонтальная специализация	Низкая специализация
Обучение	В большом объеме	В малом объеме
Идеологическая обработка (индоктринация)	В определенном объеме	В большом объеме
Формализация норм поведения	Низкая формализация, органична	Низкая формализация, бюрократична
Формирование структурных подразделений	По функциям и рынкам	По рынкам
Размер структурных единиц	Узкий (везде)	Широкий (в анклавах ограниченного размера)
Системы планирования и контроля	Ограниченное планирование деятельности	Низкая степень планирования и контроля
Механизмы связи	Широкое использование многочисленных механизмов связи	Используемые механизмы связи немногочисленны
Децентрализация	Избирательная децентрализация	Децентрализация
Ситуационные факторы		
Возраст и размер	Чаще всего молодые	Как правило, не слишком молодые и не слишком старые; крупные, но состоящие из многочисленных небольших анклавов

Продолжение

Отличительные параметры	Типы конфигураций структур	
	адхократия	миссионеры
Ключевые механизмы координации	Взаимное приспособление	Стандартизация норм поведения
Ключевые составные организации	Вспомогательные службы	Идеология
Техническая система	Очень сложная, часто автоматизированная, в остальном нерегулятивная и высокотехничная	–
Внешняя среда	Сложная и динамичная	Простая и обычно стабильная
Власть	Контроль осуществляют эксперты; очень модная	Идеологический контроль; нарождающаяся мода

Эта группировка (табл. 12.1) помогает понять, чем отличаются структуры различных типов, а следовательно, и где они могут применяться и их целесообразно применять.

Простая структура по сущности отвечает своему названию. Она представляет собой одно большое подразделение, во главе которого стоят один или несколько руководителей высшего звена. Это достаточно гибкие, быстроперестраивающиеся организации, чаще всего вновь образованные. Со временем они становятся более бюрократичными, аппарат управления с ростом организации и выполняемых ею функций становится все более разветвленным. Все управление организацией держится на личном контроле директора. По сути, это организационные структуры линейного типа.

Машинная бюрократия появилась после промышленной революции, когда работа стала стандартизованной, а рабочие места высокоспециализированными. Для существования организаций такого типа необходимы специалисты, разрабатывающие стандарты на различные виды работ и осуществляющие контроль за их исполнением, – техноструктура или штаб специалистов технического профиля, которые получают значительную долю

неформальной власти. Формальная же власть остается в руках руководителей высшего звена. По своему пониманию этот тип структуры можно отнести к линейно-штабному типу, а при некоторой децентрализации власти – к линейно-функциональному.

Профессиональная бюрократия предусматривает стандартизацию умений, а не рабочего процесса или конечной продукции, как это имеет место в машинной бюрократии.

Здесь преобладающей силой является стремление к профессионализации. Для достижения поставленных задач организации приходится отдавать свою власть в руки профессионалов – специалистов высокого класса, что приводит к горизонтальной децентрализации. По своей сущности эта структура близка к описываемой в российской управленческой литературе структуре функционального типа.

Дивизиональная форма организационной структуры представляет собой не цельную организацию, а скорее ряд относительно независимых объединений, связанных между собой путем нежесткой административной структуры. Каждое подразделение имеет свою структуру, достаточно независимо, развивается самостоятельно с учетом общих тенденций всего объединения. Главным признаком и интегрирующим элементом являются не контроль и стандартизация деятельности, а стандартизация конечного результата. Для этого центральный аппарат управления должен иметь небольшую техноструктуру. (Можно утверждать, что система городского пассажирского транспорта может иметь структуру именно такого вида). Такая техноструктура должна предоставлять всем входящим в состав объединения предприятиям одинаковые в качественном аспекте услуги. Это могут быть юридические консультации, связь с общественностью, разработка общих стандартов качества продукции, услуги по согласованию деятельности и т.п.

Адхократия применяется в организациях, которым необходимо использовать нововведения достаточно быстро и сложным образом. Это структуры, работающие на внедряемый проект, структуры, позволяющие собирать экспертов – специалистов в различных областях в слаженно функционирующие творческие команды. Адхократия – органичная структура, которая в целях координации деятельности использует приспособление между высококвалифицированными и узкоспециализированными экспертами через разветвленные механизмы связи – связи по координации деятельности, отличные от линейных и функциональ-

ных связей основной структуры. Структура становится децентрализованной избирательно в вертикальном и горизонтальном направлениях, власть, таким образом, распределяется неодинаково в соответствии с компетенцией и потребностями и в зависимости от делегирования полномочий от основных линейных руководителей.

Следующая конфигурация – миссионеры – довольно четко отличается от других тем, что в ней практически отсутствуют жесткие линейные связи. То, что не дает организации распасться, при помощи чего осуществляется координация деятельности, – это убеждения, разделяемые всеми членами организации. Главный инструмент создания и удержания членов организации – это их идеологическая обработка. Как только человек начинает отождествлять себя с общими убеждениями, ему предоставляется значительная свобода в принятии решений. Результатом являются полная децентрализация, полное отсутствие техноструктуры, отсутствие внешнего профессионального обучения. По сути, в производственно-экономических системах такой вид структуры малоприемлем, он применяется в религиозных организациях. Может быть в определенной степени выявлен также в семейных фермерских хозяйствах и небольших кооперативах.

Рассмотрение системы конфигураций на первый взгляд достаточно сложно, но в общем и целом она составляет стройную концепцию структурирования организаций, позволяющую учесть как составные части организации, так и механизмы координирования, параметры конструирования и ситуационные факторы.

Глава 13
ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

13.1. Принципы построения организационных структур

Построение и реорганизация структур предприятий являются важным условием их эффективного функционирования.

Подтверждают это по крайней мере четыре факта. Во-первых, по мере роста организации ее структура должна значительно

децентрализовываться, чтобы менеджеры могли делегировать власть для принятия решений в те части организации, которые находятся ближе к источнику информации. Во-вторых, так как виды работ изменяются, то выполняющие их подразделения тоже должны модифицироваться. В-третьих, организационная структура должна согласовываться с избранной стратегией. При изменении стратегии организации шансы на успех новой стратегии усиливаются при поддержке организационным проектированием. В-четвертых, технология является важной частью любой организации. По мере того как технологии организации изменяются, возникает необходимость адаптации структур. Это относится ко всем технологиям, не только производственным, но и информационным, технологиям управления персоналом, принятия решений и т.д.

Каждый раз, когда меняются подходы менеджеров к принятию решений, организационная структура должна быть модифицирована. Необходимость изменений, как правило, обусловлена возникновением множества проблем, которые требуют непосредственного решения. По мнению ряда авторов [89, с. 359], существуют как минимум пять симптомов, указывающих на необходимость перепроектирования структуры (реорганизации).

Первый – возникновение конфликта, особенно когда это крупномасштабный конфликт между группами отделов. Организационный конфликт базовых целей и задач также является признаком проблем проектирования.

Вторым индикатором проблем проектирования является вовлечение менеджеров в решения, которые принимаются на низших уровнях. Хорошо спроектированная организация должна регулировать большинство проблем, которые возникают на ее низших уровнях. Только когда возникают крупные проблемы, должны вовлекаться высшие уровни управления. Механизмы решения проблем должны быть частью каждой эффективной структуры.

Третьим симптомом является трудность в координации деятельности различных групп. Такая ситуация может быть результатом организационных изменений или просто следствием нормального роста.

Четвертый симптом возникает, когда организация начинает игнорировать критические области своих действий или сокращает свою техническую экспертизу. В этом случае некоторые элементы структуры, вероятно, также нуждаются в корректировке.

Подобное игнорирование обычно предполагает, что сферы ответственности не были четко обоснованы. Такая ситуация часто ведет к тому, что организации становятся менее восприимчивыми к возможностям и угрозам, чем это должно быть.

И последняя проблема, когда у членов организации появляется неясность относительно их заданий. Такая ситуация часто приводит к тому, что люди работают много, но непродуктивно. Один из симптомов такого положения заключается в том, что люди спрашивают, на каких целях сконцентрировать их усилия и где получить нужную информацию. Сигналы подобного рода указывают на необходимость более тонкого проектирования, особенно в смысле ответственности.

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. В разных литературных источниках даются различные перечни принципов формирования структуры управления. Наиболее полный их перечень синтезирован на основе исследований М. Разу, Ю. Якутина, А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина [126, с. 112; 99, с. 73]:

1) принцип единства распорядительства и персональной ответственности исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;

2) соответствие звеньев управления функциям управления;

3) принцип четкого функционального разграничения – каждое звено должно иметь четко очерченные функции, не затрагивающие функций других подразделений;

4) принцип установления точных границ между линейным и функциональным руководством. Линейное руководство – управление производством, функциональное – помощь линейному руководству;

5) принцип распространенности контроля, т.е. правильное определение нормы управляемости;

6) принцип минимизации ступеней управления: чем меньше ступеней в структуре, тем более гибко и оперативно будут приниматься меры на случай любых осложнений, а следовательно, эффективнее будет работа предприятия в целом;

7) сосредоточение на каждой ступени всех необходимых функций управления;

8) принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица;

9) принцип рационального сочетания централизации и децентрализации выполнения функций. При децентрализации руководства повышается активность низовых звеньев управления, которые ближе находятся к производству. При централизации создаются условия для эффективного применения современных средств управленческой техники, специализации подразделений и исполнителей, однако при этом может пострадать оперативность принятия и реализации решений, значительно понизятся активность и ответственность нижестоящих звеньев;

10) принцип гибкости (в том числе желание модифицировать себя, так как система, по мнению О. Т. Лебедева, А. Р. Каньковской, сопротивляется изменениям, касающимся способа ее организации [67]) и экономичности – реагировать на изменения внешней и внутренней среды с наименьшими затратами.

Ряд авторов [130, с. 264; 28, с. 286; 89, с. 368] рассматривают принципы формирования структур управления с иной позиции, предлагая перечень факторов, определяющих ситуацию в которой функционирует организация, а соответственно и принципы построения ее структуры управления (табл. 13.1). То есть по их мнению основной принцип проектирования – соответствие ситуации, сочетание ситуационных факторов.

Таблица 13.1

Факторы, определяющие сложность организационной структуры предприятия	Как влияет на сложность организационной структуры усиление (увеличение, повышение, углубление) фактора
Объем продаж	Осложняет
Номенклатура выпускаемой продукции	Осложняет
Показатель унификации продукции	Упрощает
Сложность продукции	Осложняет
Масштаб производства	Упрощает
Специализация производства	Упрощает
Кооперирование производства	Упрощает
Концентрация производства	
Комбинирование производства	Осложняет

Продолжение

Факторы, определяющие сложность организационной структуры предприятия	Как влияет на сложность организационной структуры усиление (увеличение, повышение, углубление) фактора
Развитие инфраструктуры региона	Упрощает
Международная интегрированность предприятия	Упрощает
Осложняет	
Осложняет	

Наиболее интересен в этом отношении подход, предложенный О. С. Виханским, А. И. Наумовым [28, с. 286], который представляет собой группировку факторов проектирования организации и рассматривает как внутренние, так и внешние факторы.

Выделяются четыре группы ситуационных факторов:

- внешняя среда;
- технологии работы в организации;
- стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
- поведение работников.

Факторы могут в отдельности или в комбинации влиять на решения по проектированию организации через те компоненты, которые заключены в каждом из них.

Наряду с принципами используется определенная методика построения и реорганизации структур управления, которая определяет порядок производства этих процессов.

Существуют различные методы формирования организационных структур управления производством.

Согласно мнению Э. С. Минаева, А. Р. Винес – это:

1) синтез элементов организационной структуры управления;

2) рационализация технологии организационных процессов управления;

3) организационные изменения системы управления;

4) типизированный (ситуационный) выбор характеристик организационной структуры системы управления.

В. И. Франчук [135] считает, что методами проектирования организационных структур являются: системный подход; нормативный метод; метод параметрического моделирования; метод функционального моделирования; программно-целевой метод.

Согласно мнению Э. Е. Старобинского [116] в настоящее время в проектировании организационных структур управления можно выделить четыре основных метода:

1) метод аналогии, который состоит в выработке на основе анализа передового опыта типовых структур управления для предприятий, функционирующих в сходных условиях;

2) экспертный метод, который заключается в том, что изучается организация, выявляются «узкие» места в работе аппарата управления и вырабатываются рекомендации исходя из мнений экспертов и обобщения передового опыта в области организации управления;

3) метод структуризации целей, который предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. Таким образом, структура строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний структуры с качественным (частично количественным) анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;

4) метод организационного моделирования, который представляет собой разработку формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации с тем, чтобы на основе четко сформулированных критериев оценить степень рациональности организационных решений. Формальное описание организации становится ее моделью в том случае, если с его помощью можно оценить различные варианты построения организационной структуры управления, ее отдельных блоков.

А. А. Радугин [89, с. 406] предложил методы совершенствования структур управления, которые можно отнести к методам выявления проблем и поиска их решений.

В основном все методы проектирования организационных структур управления являются одновременно и методами их совершенствования.

По нашему мнению, целесообразна следующая их классификация:

1) системный подход и как его часть и логическое продолжение – синтез элементов организационной структуры (сюда можно отнести метод структуризации целей, программно-целевой

метод как частные случаи системного подхода и типизированный (ситуационный) выбор характеристик организационной структуры);

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

3) метод параметрического (организационного) моделирования;

4) метод рационализации технологии организационных процессов;

5) метод организационных изменений системы управления;

6) экспертный метод.

13.2. Порядок построения и реорганизации структур

Цель организационной структуры состоит в том, чтобы решить стоящие перед организацией задачи, поэтому проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации, а ее структура – обеспечивать реализацию стратегии организации. Кроме того, проектирование должно учитывать ситуацию, в которой находится организация и которая складывается из факторов внешней среды, технологий организации и ее размера. Анализ этих факторов возможен на самых высоких уровнях управления, поэтому последовательность разработки организационной структуры имеет направление сверху вниз.

Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие блоки, затем поставить конкретные задачи. В итоге последовательность действий при проектировании организационной структуры следующая [76].

1. Деление организации на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям ее деятельности по реализации стратегии. Формирование подразделений, занимающихся производством (цехов, участков, филиалов) и управленческими функциями (отделов служб и т.п.).

2. Установление соподчиненности руководителей различных подразделений, при необходимости дальнейшее их деление на более мелкие организационные подразделения.

3. Установление должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций. Закрепление их выполнения за конкретными лицами.

Появившаяся в итоге разработки организационная структура является застывшей формой. В действующих организациях постоянно изменяют структуру – осуществляют реорганизации. Концерн «Дженерал Электрик», например, производит такие изменения каждые два–три года [76, с. 23]

Методика реорганизации существующей структуры тоже имеет определенные правила. Одна из возможных для использования методик предложена М. Л. Разу [99, с. 61]. Она основана на использовании концептуального подхода матричной взаимосвязи структуры и общих и конкретных функций управления. Этот подход отражает взаимосвязанное изменение целей, задач, структуры и функций управленческой системы.

По мнению авторов, он устанавливает соответствие между структурными подразделениями и выполняемыми ими функциями, т.е. сопоставляет структурный механизм и функциональный в виде матрицы, указывает на необходимость совершенствования структуры управления в связи с появлением новых или изменением существующих функций управления [80]. Матрица позволяет определить, все ли функции, необходимые для управления данной деятельностью, осуществляются и все ли подразделения выполняют предписанные им функции.

Деятельность аппарата управления по реализации функций управления представлена процессами, протекающими в нем. Процессы делят на три группы:

1) реализация общих функций управления (планирование решения – П, его организация – О, контроль исполнения – К, мотивация деятельности исполнителей – М);

2) процесс принятия решения (характеризуется степенью ответственности за его принятие: единоличное решение и персональная ответственность за него с правом подписи – Я; персональная ответственность за решение при коллегиальной форме принятия решения с правом подписи – V; то же без права подписи – Р; согласование, визирование – С; исполнение – Т);

3) процесс коммуникации (получение, передача и обработка информации – И, И1).

Таким образом, в матрице показано отношение структурных подразделений к решению задач управления, т.е. происходит согласование входов и выходов системы (на входе – структурные подразделения, на выходе – виды деятельности, составляющие процесс управления; а в поле матрицы указываются функции

преобразования, связывающие совокупность входов и выходов). Заполнение функциональной матрицы даст возможность корректировать состав структурных подразделений, выполняемые ими функции, количество управленческих работников, трудоемкость операций по управлению, определить загруженность работников управления и откорректировать ее и размер заработной платы, перераспределить функции управления между отделами, а также представить всю совокупность процессов управления, протекающих в рамках отдельной организации, взаимосвязь работ подразделений организации по выполнению отдельных конкретных функций управления и разработать четкие и полные должностные инструкции, предусматривающие не только реализацию общих функций управления и распределение полномочий и ответственности, но и потоки информации, как внутренние, так и внешние.

Количество и содержание символов определяются подходом к деятельности по управлению, а также условиями функционирования реальных систем управления, которые являются объектами моделирования.

В графе Кт М. Разу, Ю. Якутиным указывается коэффициент трудоемкости решаемых задач [99, с. 63]. В итоговой строке указывается загруженность должностных лиц и структурных подразделений (табл. 13.2).

Таблица 13.2

Фрагмент матрицы распределения административных задач управления (РАЗУ)

№ п/п	Задачи, решаемые в структурных подразделениях	Кт	Должностные лица и структурные подразделения						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Для определения значимости символов используется один из методов экспертного опроса и дальнейшей обработки экспертных оценок – оперирование с матрицей предпочтений (парных сравнений) (табл. 13.3). При помощи этой матрицы определяются сравнительные (весовые) оценки символов.

В приведенной матрице символы сравниваются друг с другом. При этом используются следующие обозначения. Более предпочтительному символу присваивается число 2, менее предпочтительному – 0. Если символы равны по значимости, то каждому из них присваивается число 1.

Техника заполнения: прежде всего заполняется диагональ, где символы сравниваются сами с собой, по диагонали ставится 1, затем заполнение проводится построчно. При этом если символу присваивается 2, то сразу же по горизонтали в столбце сравниваемого символа ставится 0 и т.д. Таким образом, сначала заполняются строка 1 и графа 1, затем – строка 2 и графа 2 и т. д.

Особенность данной матрицы состоит в том, что по каждой ее строке даны значения К-го символа по сравнению со всеми остальными. Следовательно, суммируя числа предпочтений по строке, можно получить значимость каждого символа функциональной матрицы.

Таблица 13.3

Форма для заполнения матрицы предпочтений

	Символы	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	Сумма
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	К1	1								
2	К2		1							
3	К3			1						
4	К4				1					
5	К5					1				
6	К6						1			
7	К7							1		
8	К8								1	

Проверка правильности заполнения матрицы:

1) сумма оценок символов должна равняться квадрату количества символов;

2) сумма оценок любого символа по горизонтали и вертикали должна равняться удвоенному количеству символов. Далее находят относительную значимость каждого символа:

$$VK_i = \sum B_i/(\text{сумма баллов по таблице}) \cdot 100,$$

где $\sum B_i$ – сумма баллов по строке.

Далее происходит обработка экспертных оценок. Для этого записываются индивидуальные оценки (суммы баллов по символам). Так как все оценки принадлежат группе участников, но являются индивидуальными, необходимо найти коллективную оценку. Наиболее приемлемым методом получения коллективных оценок является нахождение либо средней арифметической, либо статистического предпочтения, несомненно отличающейся от оценок, полученных более точными методами обработки экспертных оценок.

Определение коэффициентов трудоемкости решения управленческих задач ($К_Т$) происходит аналогично изложенному уже способу, т. е. используя матрицу предпочтений. Этот коэффициент заносится в графу матрицы ($К_Т$).

Имея рассчитанные веса операций (V_0) и коэффициенты трудоемкости решения задач ($К_Т$), можно:

1) определить трудоемкость решения каждой задачи как произведение коэффициента трудоемкости по *i*-й задаче на сумму весов операций *j*-го подразделения *i*-й задачи;

2) установить загруженность должностных лиц и структурных подразделений как сумму произведений трудоемкостей операций на их веса.

Определяя трудоемкость решения управленческих задач, можно ранжировать все задачи по степени трудности их исполнения. Устанавливая загруженность должностных лиц и структурных подразделений аппарата управления, можно выделить наиболее загруженные отделы и провести оптимизацию функциональной структуры, учитывая при этом, например, фонд заработной платы структурных подразделений (*Fj*). Для этого необходимо определить норму загруженности отдела как произведение трудоемкости задач, решаемых отделом, на соотношение фонда заработной платы и общей трудоемкости по всем подразделениям.

По мнению А.А. Радугина [89, с. 403], процесс совершенствования структур управления должен состоять из 6 шагов.

Шаг 1. Выявление проблемы. Этот шаг является началом процесса преобразований. Осознание наличия проблемы становится причиной вызова специалиста по совершенствованию организационных структур. Кроме того, внутри организации создается особая команда, призванная помочь специалисту-практику. Предается всеобщей огласке факт существования проблемы.

Шаг 2. Анализ ситуации. Специалист должен самостоятельно оценить проблему, так как чаще всего руководитель видит симптомы болезни и не осознает ее причины. Так бывает, например, в случае участившихся конфликтов.

Шаг 3. Постановка проблемы и признание ее наличия всеми членами организации. После того как специалист-практик дает заключение о существовании проблемы, ему следует убедить всех членов организации в необходимости преобразований. Для этого нужно, чтобы каждый осознал их важность. Как только каждый осознает, что он является частью проблемы, то ее решение начинается изнутри, устраняется источник ее возникновения.

Шаг 4. Выбор приемлемого решения. После осознания того, что каждый член организации является частью проблемы, все члены коллектива могут принять участие в выработке приемлемого решения. На этом этапе важно обеспечить поддержку большинства членов организации.

Шаг 5. Планирование внедрения преобразований. Как только выработано приемлемое решение, необходимо приступать к его реализации. Отрабатывается конкретный план мероприятий, назначаются ответственные лица за каждый этап.

Шаг 6. Анализ результатов. Снижение количества прогулов, улучшение психологического климата, повышение эффективности, налаживание крепких связей с потребителями – это примеры задач, которые могут стоять перед организаторами процесса совершенствования организационных структур. На данном этапе следует оценить, принесли ли плановые преобразования желаемый результат. Если «да», то планы по совершенствованию организационных структур выполнены, если «нет» или «не определено», то процесс преобразований повторяется с первого этапа.

Р. А. Фатхутдинов [130, с. 271] утверждает, что проектированию или совершенствованию структуры организации должны предшествовать прогнозирование ее основных показателей и построение дерева целей фирмы. Таким образом, одним из направлений совершенствования организационной структуры является перевод существующих структур управления на проблемно-целевую основу.

13.3. Тенденции структурных изменений

По мнению А. А. Радугина [89, с. 375], организационный проект в будущем будет характеризоваться четырьмя основными отличиями от сегодняшних пирамидоориентированных структур.

А. Небольшое число уровней менеджмента.

Для организаций будущего будет характерно делегирование полномочий по принятию решений на более низкие уровни организации, где факторы, оказывающие влияние на изменение структуры, являются наиболее очевидными. При этом общее количество уровней управления будет уменьшаться вследствие значительной децентрализации.

Б. «Adhocracy» в пористые подразделения.

По мере того как организации расширяются, становятся необходимы значительная дифференциация их деятельности и децентрализация принятия решений – использование преимуществ малого бизнеса. Организации будущего будут придерживаться «adhocracy», федерации относительно автономных подразделений, каждое из которых может действовать независимо. И внутри каждого подразделения структура будет более «пористой». Барьеры между и внутри подразделений будут менее значительными, чтобы дать возможность людям больше «перемещаться» между подразделениями и вносить свой вклад в решения.

В. Системы, реассоциированные из структуры.

Если гибкие структуры, такие, как «adhocracy» и с небольшим числом уровней менеджмента, развиваются, то поддерживающие системы могут оставаться в покое. Сегодня системы существуют, чтобы защищать компанию от человеческой ошибки. Системы будущего, по-видимому, должны будут усиливать инновацию, что означает необходимость выделения систем из структур, чтобы служить расширению индивидуальной инициативы и не ограничивать ее.

Г. Разделение ресурсов, а не их распределение.

В настоящее время менеджеры принимают решения на основе имеющихся ресурсов, т.е. возможные альтернативы ограничены доступными ресурсами. Некоторые менеджеры сначала определяют имеющиеся возможности, а затем те ресурсы, в которых они нуждаются, но которые не контролируют, чтобы использовать появившиеся благоприятные возможности. Менеджеры, придерживающиеся этого подхода, ищут возможности занять или временно использовать ресурсы, но не стремятся владеть ими или контролировать их. Ресурсы просто рассматриваются как средство реализации привлекательных возможностей, а не как вещи, аккумулирующие источник организационной силы. Менеджеры, которые принимают этот тип системы, используют ресурсы (людей, оборудование, деньги, мощности, технологию, возможности маркетинга) лишь столько времени, сколько необходимо. Эта ориентация – разделение, а не собственные ресурсы – будет самой эффективной ориентацией для организационных проектов будущего.

По мнению авторов, организации будущего будут иметь сетевой характер. Организации, действующие на основе сетей, уделяют минимальное внимание централизованной координации; более того, подразделения, входящие в организационную сеть, координируются сами и реагируют на окружающие изменения, если это необходимо. Сетевая идея состоит из четырех характеристик, которые уже назывались: меньше уровней менеджмента, пористые подразделения, реассоциированные системы и разделение ресурсов.

Место новых структур в совокупности типов структур управления можно оценить, использовав классификацию по хронологии. По хронологии, по мнению авторов, структуры делятся на:

- традиционные: линейные, функциональные, линейно-функциональные;
- новые: дивизиональные, матричные;
- современные: бригадная, перевернутая пирамида, ориентированная на инновации, ориентированная на рынок, сетевая, виртуальная, многомерная и т.д.

Появление новых структур вызвано прежде всего развитием общества, социальных отношений, представлений о роли человека в организации и организации в жизни человека, а также технологии, т.е. изменением прежде всего внешней среды организации, которая предъявляет повышенные требования к внутренним переменным, а также необходимостью организации адаптироваться или приспосабливаться к этим изменениям, чтобы не только выжить, но и успешно и эффективно функционировать. На рис. 13.1 приведены три основных фактора, которые корен-

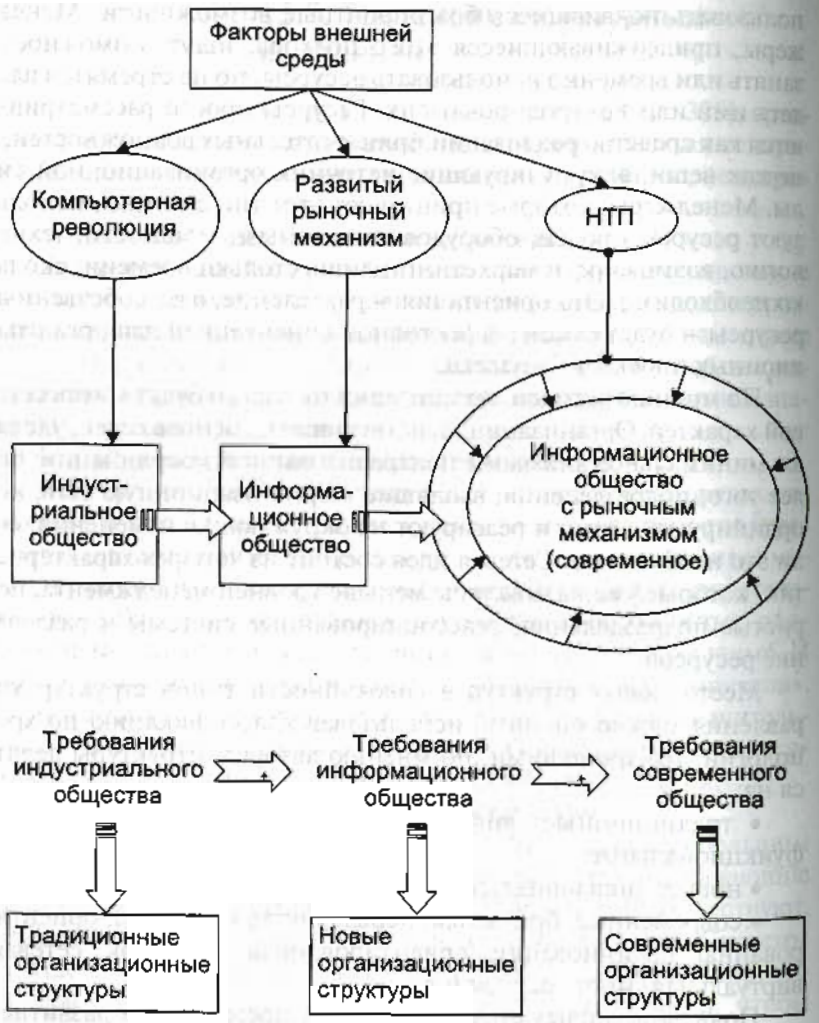


Рис. 13.1. Классификация организационных структур по хронологии

ным образом изменили внешнее окружение и способствовали появлению современных структур.

В результате прогресса информатики произошло развитие как внешних связей (результат глобализации, интеграции), так и внутренних связей (координационных механизмов). Таким образом, информационное общество разрушило замкнутость организаций и сделало малоэффективными те из них, которые использовали структуры, обеспечивающие это качество.

Рыночный механизм в информационном обществе предъявляет новые требования к организациям. В условиях рынка потребитель, ориентируясь на минимально возможные цены, толкает производителя выпускать товары и предлагать услуги с меньшей возможной стоимостью. Произошло существенное сближение производителя с потребителем. А это в свою очередь заставило производителя еще более оперативно реагировать на изменения в требованиях потребителя и еще более качественно удовлетворять потребности последнего. Рыночный механизм сделал конкурентоспособной любую организацию. Конкретный рынок в дополнение к конкретному потребителю стал во многом определять структуру управления.

Сложившееся информационное общество с рыночным механизмом постоянно подвержено НТП. При формировании нового общества претерпевают радикальные изменения материальное производство, мировоззрение, быт и образование, искусство и культура. Суммируя все изменения, протекающие по трем выше рассмотренным направлениям, мы получаем колоссальный эффект, максимально направленный на деформацию структуры управления организацией. Направление управляющего воздействия смещается из области разработки способов достижения целей в область их постановки.

Сложившееся внешнее окружение требует от структуры управления максимальную подвижность, предельную быстроту внедрения научно-технических достижений и конструкторских решений в производство. Это качество в современных организационных структурах достигается различными способами.

В основе бригадной структуры лежит бригадная форма организации труда и производства (рис. 13.2).

Принципы построения заключаются в следующем:

- автономная работа бригады;
- самостоятельное принятие решений и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников из других подразделений.

Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и ее конечный результат резко снижают необходимость в жестком контроле извне и в промежуточном учете выработки. Бригадная структура представляет собой наиболее развитый партисипативный тип.

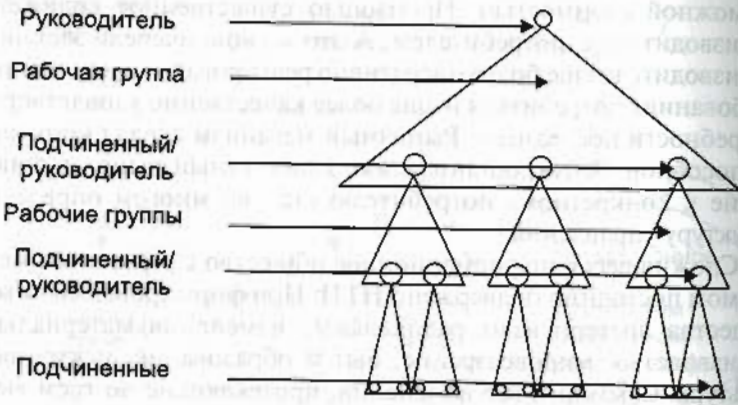


Рис. 13.2. Бригадная структура управления

Появились структуры, развивающие идею гибких органических структур управления в форме перевернутой пирамиды, в которой на верхний уровень иерархии выведены специалисты-профессионалы, в то время как руководитель организации находится в нижней части схемы (рис. 13.3).

Особенность организационной структуры, ориентированной на инновации, заключается в том, что вся система подготовки производства и сбыта как бы делится на две части. Одна часть охватывает сферу производства и сбыта уже освоенной продукции и по своей внутренней структуре является одной из стандартных. Другая же сфера подготовки производства объединяется в составе поисковой группы, ориентированной на разработку новых видов продукции и технологий. Созданная поисковая группа занимается разработкой проекта реализации нововведения вплоть до освоения в производстве.

Частная форма – малые внедренческие («рисковые») фирмы внутри крупных предприятий. Такие внедренческие фирмы име-

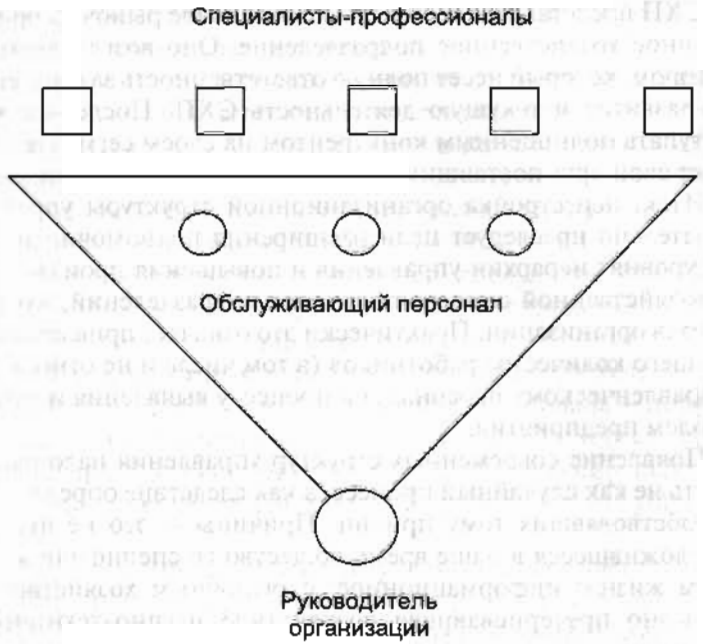


Рис. 13.3. Перевернутая пирамида

ют собственную, во многом самостоятельную структуру управления, свой разветвленный штат функциональных работников, наделяются необходимыми ресурсами.

Структуры управления, ориентированные на рынок, – это структуры организаций, в которых происходит группирование всех частей организации вокруг рынка. Данная структура управления поддерживает частое приспособление продукта к потребителю, что уменьшает число уровней управления. При этом происходит передача ответственности на нижние этажи иерархии, расположенные ближе к потребителю и берущие на себя риск. Сюда можно отнести предпринимательские структуры управления и стратегические хозяйственные подразделения (СХП).

Организационное построение предпринимательских структур базируется на индивидуальной инициативе. Гибкость достигается возможностью руководства менять свое место и свои основные функции.

СХП представляет собой самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение. Оно возглавляется директором, который несет полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность СХП. Последнее может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов.

Итак, перестройка организационной структуры управления обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышения производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. Практически это означает привлечение все большего количества работников (в том числе и не относящихся к управленческому персоналу) к процессу выявления и решения проблем предприятия.

Появление современных структур управления надо рассматривать не как случайный процесс, а как следствие определенных, способствовавших тому причин. Причины – это не что иное, как сложившееся в наше время общество со специфическим укладом жизни: информационное; с рыночным хозяйством; непрерывно претерпевающее воздействие научно-технического прогресса.

Выводы

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

2. Структура организации должна обеспечить реализацию ее стратегии, достижение ее целей и эффективное решение стоящих перед организацией задач.

3. Существует множество определений структуры управления. Главные моменты, которые должны быть в этих определениях, даны ниже:

• структура – это совокупность взаимосвязанных подразделений, или уровней управления и функциональных областей;

• структура должна соответствовать целям организации и обеспечивать их эффективное достижение.

4. Важными моментами, вытекающими из определений структуры, являются следующие:

• структура – это составляющая организационной системы;

• структура основывается на целях организации;

• структура должна соответствовать ценностям организации;

• структура должна соответствовать стратегии организации;

• первичность функций по отношению к структуре;

• в рамках структуры реализуется процесс управления;

• в рамках структуры выделяются следующие элементы: звенья, ступени (уровни) управления; горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные связи;

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

5. Организационная структура управления состоит из структуры аппарата управления предприятия и его производственной структуры, т.е. структуры субъекта и объекта управления.

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

7. Целесообразно выделить два основных подхода к классификации структур:

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

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

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

9. Основными типами организационных структур являются: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная и целевая.

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

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

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

13. Повышение эффективности линейно-функциональной структуры может быть достигнуто за счет наделения ее элементами программно-целевого управления. К видам программно-целевой структуры относят: матричную, проектную и некоторые другие структуры.

14. Многие крупные организации используют сложную составную структуру, состоящую из структур различных видов.

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

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

- нормативный метод (его составляющими являются методы функционального моделирования и метод аналогий);
- метод параметрического (организационного) моделирования;
- метод рационализации технологии организационных процессов;
- метод организационных изменений системы управления;
- экспертный метод.

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

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

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

- разделение труда и специализация;
- департаментизация и кооперация;
- связи в организации и координация;
- масштаб управляемости и контроля;
- иерархия в организации и ее звенность;
- распределение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация и интеграция.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные характеристики организационной структуры?
2. Какова последовательность проектирования организационной структуры управления?
3. Какие элементы должны обязательно учитываться при проектировании организации?
4. Какие факторы определяют ситуационный характер организационной структуры?

5. Какая существует связь между структурой и стратегией, планами развития организации?
6. Какие основные типы организационных структур выделяются и чем они отличаются друг от друга?
7. Какова область применения различных типов структур, а также их достоинства и недостатки.
8. Дайте краткие определения линейного, функционального и линейно-функционального типов структур?
9. Сформулируйте отличия дивизионального типа структуры от линейно-функционального.
10. В чем основной недостаток матричного типа структуры?
11. Что такое централизованная и децентрализованная структура?
12. В чем преимущества децентрализации?
13. Какие методы проектирования и какие методы совершенствования структуры управления вы знаете?

Раздел пятый

Функции управления

Глава 14
ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

14.1. Понятие функции управления и значение выделения функций для теории и практики управления

Необходимость выделения функций управления, отделения управленческих функций от неуправленческих связана с преимуществами специализации деятельности. Впервые школа научного управления (1885 – 1920) выступила за отделение управленческих функций от фактического выполнения работы. Процессный подход, предложенный школой административного управления, рассмотрел функции управления как взаимосвязанные. До этого функции рассматривались как независимые друг от друга. А. Файоль выделил пять функций управления: «управлять, означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [85, с.71].

Выделение функций является результатом вертикального и горизонтального разделения труда в организации.

Что же такое функция управления?

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

Среди основных характеристик функций управления можно выделить следующие:

1) однородность содержания работ, выполняемых в рамках одной функции управления;

2) целевая направленность этих работ;

3) обособленный комплекс выполняемых задач.

Функция управления должна иметь четко выраженное содержание (набор действий в рамках функции), процесс осуществления (логическую последовательность осуществляемых в рамках функции действий) и структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление.

Выделение функций управления имеет большое значение. Во-первых, функции управления организацией, их распределение по исполнителям определяют структуру и штаты, закрепляют вертикальное разделение труда. Любое воздействие на управляемую систему может быть реализовано только через функции управления. Таким образом, выявляется тесная взаимосвязь и взаимообусловленность структуры и функций управления. Во-вторых, выделение функций управления помогает совершенствованию управленческого процесса, обобщению и передаче управленческого опыта. В-третьих, изучение функций управления дает понимание сущности управленческой деятельности.

Анализ функций управления дает возможность систематизировать знания о динамике, темпах и направлениях развития, причинных связях и взаимосвязях функций, резервах совершенствования их организации. Результаты анализа – основа для совершенствования существующей системы управления.

Анализ функций управления охватывает широкий круг вопросов, определяющих как природу, цель, структурные свойства функций, так и способы осуществления каждой функции, т.е. технологию процессов менеджмента. Основное направление анализа функций управления – исследование всей их суммы и установление степени ее соответствия целям и задачам, стоящим перед объектом управления.

Анализ эффективности реализации функций позволяет более четко определить обязанности и права работников аппарата управления и на этой основе спроектировать более рациональную систему менеджмента.

Результаты анализа функций управления могут быть выражены в виде функциональной модели управления, отражающей

взаимосвязь функций управления с конкретными исполнителями, показывающей, как связаны между собой подразделения в статике, отражающей динамику выполнения работ и их взаимосвязь.

Функциональные модели строятся для каждого уровня менеджмента. Модели более высокого уровня содержат управляющее воздействие для моделей, решающих задачи более низкого уровня, определяя их содержание и ограничения. Эти задающие воздействия устанавливаются с учетом информации, которую получает высший орган управления по результатам анализа функций управления низшего уровня.

Результатом анализа могут быть мероприятия, направленные на:

1. Отделение вспомогательных и рутинно-расчетных работ;
2. Рационализацию связи между работами и исполнителями;
3. Выделение общих работ для системы управления в целом, результаты которых используются всеми подразделениями;
4. Выделение координирующих межфункциональных работ.

В определении функций получил всеобщее распространение подход, направленный на выделение **общих** и **конкретных,** или специальных, функций. Первые рассматриваются, как функции, обязательные к исполнению в любой организационной системе, вторые – как функции, отражающие специфику той или иной организационной системы.

14.2. Общие функции управления

Состав общих функций управления не зависит от объекта управления, эти функции выполняются по отношению ко всем объектам управления. Разные авторы выделяют свои перечни общих функций управления. Тем не менее можно упорядочить существующие различия в их классификациях:

1) выделяется или нет координация как самостоятельная функция управления;

2) выделяются или нет связующие процессы (процесс принятия решений и коммуникаций) или они выступают как процессы реализации функций управления;

3) выделяется или нет руководство (лидерство) как самостоятельная деятельность;

4) называют разное число категорий, в которое «собираются» функции управления.

Ряд авторов [50, 79, 126] выделяют пять функций: планирование, организацию (или организовывание), координацию, контроль и мотивацию. Взаимосвязь между ними может быть представлена круговой диаграммой, изображающей содержание любого процесса управления (рис. 14.1). Стрелки на диаграмме показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организовыванием процесса и с мотивированием работающих. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных функций. Однако, по нашему мнению, каждая функция представляет собой деятельность по координации, которую практически невозможно обособить в ограниченном количестве подразделений.

Рис. 14.1. Взаимосвязь общих функций управления [79]

Интересный, но не совсем оправданный подход к выделению функций управления предложен американскими учеными в области управления Г. Кунцом и С. О'Доннелом [89]. Они рассматривают функции управления как функции управляющего, хотя во многом содержание функций совпадает с ранее рассматриваемыми классификациями. Функции управления, как таковые, отличаются от функций управляющего. Представление о функциях управления, как функциях управляющего – это один из самых

ранних подходов к их классификации. Авторы выделили функции: планирование, организацию, работу с кадрами, руководство и лидерство, контроль.

В учебнике «Основы менеджмента» под редакцией *А. А. Радугина* к основным «отечественным» функциям авторы относят [89]:

1) целеполагание (на наш взгляд, выделение целеполагания как отдельной функции не совсем оправдано, так как любая деятельность предполагает постановку целей управления и поэтому сложно обособить этот вид деятельности в рамках конкретного подразделения);

2) организацию;

3) регулирование (на наш взгляд, это часть функции контроля);

4) активизацию (представлена несколько уже, чем мотивация);

5) контроль.

Иное представление общих функций управления дано *О. С. Виханским* [28], рассматривающим процесс управления как функцию администрирования, выделенную еще А. Файолем, и последовательно, поэтапно реализующуюся по отношению к объекту управления. Если раньше эта функция была определена как предвидение, руководство, координирование и контролирование, то в настоящее время она состоит из следующей логической цепочки:

- установление целей;
- разработка стратегии (составная часть планирования);
- планирование работы;
- проектирование работы (понимается близко к функции организации);
- мотивирование к работе;
- координация работы;
- учет и оценка работы (составная часть контроля);
- контроль работы;
- обратная связь (составная часть контроля).

Таким образом, при анализе функций количество выделяемых самостоятельных категорий может быть ограничено.

Интересная и оригинальная классификация дана у *А. К. Казанцева* [85]. Авторы выделяют три группы функций менеджмента:

1) общие функции;

2) социально-психологические функции;

3) технологические функции.

Общие функции отражают основные стадии процесса управления деятельностью организации. Это формирование целей (все функции формируют цели и этот процесс неразрывно связан с осуществлением функции управления); планирование; организация; контроль.

Социально-психологические функции менеджмента связаны в основном с характером производственных отношений в коллективе (формируют поведенческие аспекты реализации общих функций). К ним относят делегирование и мотивацию.

По нашему мнению, наиболее оптимальным является отнесение к социально-психологическим функциям функции мотивации, делегирование же является частью функции организации.

Технологические функции менеджмента – виды деятельности, составляющие содержание технологии труда менеджера:

- принятие решений;
- коммуникация.

Эти процессы многими авторами выделяются как связующие [23, 76, 79] или представлены как реализующие технологию менеджмента.

Можно выделить следующие особенности общих функций управления:

1. Общие функции управления всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческого действия. В этой связи нельзя говорить о большей или меньшей важности тех или иных функций управления, так как в разных ситуациях различные его функции могут приобретать доминирующий характер;

2. Общие функции управления не зависят от его объекта, так как:

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

во-вторых, функции управления применимы и к самим функциям управления как специализированным видам деятельности. Имеет место, например, понятие организации контроля производственной деятельности, планирования учета товарных запасов и т. д. В этом случае первое понятие характеризует целеполагание, системообразование, второе – содержательный характер деятельности. Организация контроля предполагает

прежде всего, что контроль должен иметь определенные организационные формы, характеризоваться конкретными структурными формами;

в-третьих, функции управления применимы и к самому процессу управления (процесс управления может рассматриваться как процесс реализации функций управления и как процесс реализации управленческого решения), и к системе управления. Так, например, организация управления предполагает формирование вполне определенных организационных форм управления и как процесса, и как системы, разработку структурных элементов с закрепленными правами и ответственностью органов управления, исследование и обеспечение свойств целостности, органичности, связности и т. д.;

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

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

С учетом перечисленных особенностей можно выделить как наиболее обоснованную классификацию, данную М. Месконом [76]. В этой книге принят подход, основанный на объединении существенных видов деятельности в небольшое число категорий, которые сейчас общепринято считать применимыми ко всем организациям. Авторы полагают, что процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Они также считают, что эти первичные функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений, а руководство (лидерство) они рассматривают как самостоятельную деятельность. Четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений и для всех необходима коммуникация. Из-за этого, а также вследствие того, что

эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений, называют связующими процессами.

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

Организация как функция управления нацелена на то, чтобы претворить намеченные планы в жизнь. Организация непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, следовательно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

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

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он состоит из установления норм, измерения полученных результатов и проведения необходимых корректирующих мер.

14.3. Конкретные функции управления

Конкретные функции управления связаны со спецификой объекта управления. Выделение конкретных функций управления необходимо для организации управления, формирования штатов и организационной структуры.

Так как конкретные функции возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления, то перечень таких функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций.

В качестве объектов управления могут выступать ресурсы, процессы и результаты.

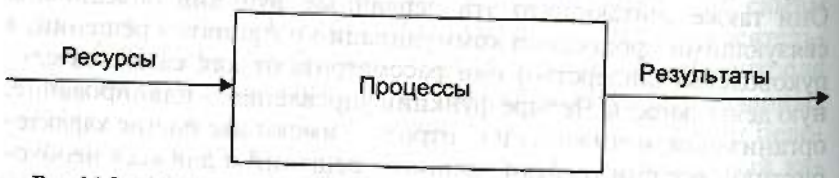


Рис.14.2. Представление об объектах конкретных функций управления

Эта классификация представляет организацию как совокупность входов, выходов и процессов преобразования ресурсов на входе в результаты на выходе. Но ведь систему можно рассмотреть и с других позиций, детализируя внутреннюю среду организации по составляющим (цели, задачи, структура, технология, персонал).

Можно рассмотреть наложение общих функций управления на функциональные области менеджмента: стратегическое управление, маркетинг, инновационный менеджмент, управление персоналом, финансовый менеджмент, управление производством, которые выделились в процессе разделения труда в управлении в качестве самостоятельных участков работ. Это тоже даст представление о совокупности конкретных функций управления.

Применительно к первой классификации конкретных функций управления можно выделить функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

Функции управления ресурсами. Организации в процессе своей деятельности используют материальные, трудовые, финансовые, информационные, технологические и другие ресурсы. Соответственно выделяют конкретные функции:

- управление запасами;
- управление финансами;
- управление персоналом и т.д.

Функции управления процессами. В любой организации протекает множество процессов, начиная от самого общего процесса управления, и до более конкретных: процессы реализации общих функций управления, процессы коммуникаций, принятия решений, производственный процесс. Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции. В соответствии с этим выделяют конкретные функции управления:

- управление материально-техническим снабжением;
- управление основным производством;
- управление вспомогательным производством;
- управление обслуживающим производством;
- совершенствование управления;
- управление сбытом;
- управление маркетингом и т.д.

Функции управления результатами. К результатам (выходам системы) относят: прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации, затраты, качество продукции и т.д. Соответственно выделяют конкретные функции:

- управление качеством;
- управление производительностью;
- управление затратами и т.д.

Глава 15

ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

15.1. Понятие и виды планирования

Каждая из четырех функций менеджмента является для организации жизненно важной. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций, а функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

> Никакое дело нельзя хорошо сделать, если неизвестно, чего хотят достигнуть.
>
> *А. С. Макаренко*

Планирование — это процесс разработки плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими рычагами, сообразуясь со временем и пространством.

Задачи планирования:

1) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений;

2) перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития. План намечает желаемое в будущем состояние объекта и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных;

3) координация деятельности структурных подразделений и работников организации. Координация осуществляется как предварительное согласование действий при подготовке планов и как согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов;

4) создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу «факт-план»;

5) стимулирование трудовой активности работающих. Успешное выполнение плановых заданий — объект особого стимулирования и основание для взаимных расчетов, что создает действенные мотивы для продуктивной и скоординированной деятельности всех участников;

6) информационное обеспечение работников организации. Планы содержат важную для каждого участника информацию о целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсных и административных условиях проведения работ.

В отечественной практике наследство жестко централизованной системы государственного планирования, формализации структур и отсутствия плановой свободы породило стереотип консервативного планового мышления, что приводит в настоящее время нередко к отрицанию плановой дисциплины на предприятиях и утверждению концепции динамической импровизации.

В зарубежной практике в эффективно функционирующих организациях обычно достигается разумный компромисс между плановой директивой администрации и оперативной импровизацией менеджера. Обеспечивается он, в частности, реализацией принципов плановой деятельности.

Чтобы при планировании учесть возможные изменения во внешней среде, организации пользуются методами прогнозирования. Экономическое **прогнозирование** — это предвидение хода экономического развития на предстоящий период для конкретной организации.

При планировании разрабатывается комплекс мероприятий, который определяет последовательность достижения конкретных целей с учетом наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным звеном. Благодаря планированию обеспечивается увязка функций отдельных структурных

подразделений в технологической последовательности: научные исследования и разработки, производство, сбыт. Результатом процесса планирования в организации является система взаимосвязанных документов – планов.

План – основа деятельности организации любой формы собственности и размеров; содержит указания, кому, какую задачу и в какое время решать, какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи.

Планы различаются по целям, предмету, уровню, содержанию, периодам планирования (табл. 15.1).

Таблица 15.1

Схема классификации видов внутрифирменного планирования [85]

Критерий классификации	Вид планирования
Период планирования	Долгосрочное (более 5 лет)
	Среднесрочное (от 1года до 5 лет)
	Краткосрочное (до 1 года)
Уровень планирования	Организация в целом
	Подразделение
	Проект
	Отдельный исполнитель
Предмет планирования	НИОКР
	Производство
	Сбыт
	Снабжение
	Персонал
	Финансы
	Прочие
Содержание планирования	Продуктово-тематическое
	Ресурсное
	Календарное
Цель планирования	Стратегическое
	Тактическое

Каждый вид планирования отличается составом решаемых задач, используемой информацией, планируемыми параметрами и степенью их детализации, методами выполнения плановых расчетов.

Продуктово-тематическое планирование заключается в формировании плана развития организации (плана диверсификации, ликвидационного плана, плана НИР), определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства. На производственной стадии этот вид планирования предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ предприятий и цехов.

Корпорация Siemens осуществляет долгосрочное планирование инноваций следующим образом. Siemens систематически составляет сценарии развития будущих технологий по всем направлениям своей деятельности. Самые важные методы планирования — это так называемый Delphi-метод, основанный на панели экспертов, метод экстраполяции, базирующийся на сегодняшней ситуации, и метод ретрополяции, идущий от экспертной картины будущего к сегодняшнему дню.

Delphi-метод работает так. Например, мы собираем несколько физиков и выносим на обсуждение предположение, что, допустим, в 2012 г. мы будем иметь компьютер со скоростью вычислений столько-то бит в секунду. Физики в свою очередь связываются со многими экспертами и в итоге выносят вердикт: согласны они с этим утверждением или нет. Они могут сказать, что такая скорость будет достигнута позже или раньше. Все эти ответы обсчитываются, и создается модель будущего. От этого предсказанного будущего мы и производим ретрополяцию к сегодняшнему дню. Но это для долгосрочного планирования.

Для краткосрочного планирования лучше подходит экстраполяция от настоящего, впрочем, обычно мы стараемся сочетать эти методы. Конечно, при любом планировании мы учитываем массу внешних факторов: развитие человека и общества, политику, экономику, технологии, состояние окружающей среды, предсказываем поведение конкурентов. Однако в целом Siemens сейчас склонен скорее не предсказывать, а создавать будущее, ведь если повнимательнее приглядеться к текущей ситуации в мире, то становится понятно, как много требуется инноваций. Например, сейчас в мире накопилось огромное количество информации, она поступает через телевидение, Интернет. Однако существуют две нерешенные проблемы. Во-первых, информацию не всегда можно получить в нужный момент. Значит, надо совершенствовать системы доступа, в частности системы мобильной связи третьего поколения. Во-вторых, информацию не всегда можно понять. Люди по-прежнему разговаривают на разных языках, компьютерные системы становятся сложнее и многим трудно ими пользоваться. Значит, мы должны совершенствовать интерфейс. На этом направлении создаются системы распознавания и синтеза

речи, автоматические переводчики, обучающиеся все новым языкам, с этим связаны и системы подавления шума, кодирования радиосигнала и т.д. Недалек тот день, когда при телефонном разговоре с коллегой из Китая мы оба будем говорить на родных языках при помощи электронной системы-переводчика и отлично понимать друг друга.

Источник: Машина времени от Siemens //Эксперт. – 2001. – № 26. – С. 45–47.

Ресурсное планирование включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации.

Календарное планирование заключается в планировании объемов работ, загрузки подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам и всей совокупности планируемых работ, графиков загрузки оборудования и исполнителей, распределения работ по отдельным календарным периодам.

Стратегическое планирование состоит в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегий поведения. Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на период пять и более лет.

Тактическое планирование заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации.

Состав и сочетание различных видов планов в рамках отдельной организации формируются исходя из принятой в ней концепции планирования. Наиболее существенными факторами, определяющими систему планов в организации, являются организационная структура и профиль деятельности организации, состав осуществляемых производственных процессов, уровень кооперации при их выполнении, масштабы и постоянство направлений деятельности.

Планированием на предприятии занимаются плановые органы и менеджеры различных уровней. Качество планирования зависит от компетентности менеджеров всех уровней управления, их квалификации, а также информационного обеспечения.

Крупные организации, как правило, планируют «сверху вниз». Планирование осуществляется на высшем уровне управления и имеет характер директивы для низовых уровней управления. Высшее звено управления определяет цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития организации. На каждой более низкой ступени управления они конкретизируются с учетом возможностей каждого подразделения.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлых лет, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность планирования зависит от точности фактических показателей прошлых периодов. Для точного планирования необходимо получить как можно больше достоверной информации о рынке и о деятельности предприятия. Эта информация обеспечивается учетом и обширной статистической базой.

15.2. Этапы функции планирования

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

Процесс планирования независимо от вида планов включает три этапа:

- постановку задачи планирования;
- разработку плана;
- реализацию планового решения.

Этап **постановки задачи** планирования включает формирование цели и анализ проблемы планирования. Конкретное выражение целей планирования зависит от вида разрабатываемых планов. Анализ проблемы заключается в изучении и сравнении фактически достигнутого или ожидаемого на момент разработки плана состояния объекта планирования с требуемыми целевыми значениями параметров.

Этап **разработки плана** предусматривает формирование возможных вариантов решения проблемы планирования, прогнозирование возможных последствий их реализации для организации, оценку вариантов и принятие планового решения.

Этап **реализации планового решения** заключается в доведении планового решения до исполнителей в виде плановых заданий, нормативов, показателей.

15.3. Принципы осуществления функции планирования

Эффективность планирования как функции управления во многом определяется тем, насколько соблюдены его принципы [72].

Принцип единства. Поскольку организация – это целостная система, то все ее составные части должны развиваться в едином направлении. Поэтому плановая деятельность любого звена организации связана с плановой деятельностью всей организации. Все планы, разрабатываемые в организации, – не просто набор документов, а их взаимосвязанная система.

Принцип участия. Этот принцип означает, что процесс планирования должен привлекать к себе тех, кого он непосредственно затрагивает. Участники плановой деятельности приобретают более глубокие познания различных сторон жизни компании; у них появляются новые мотивы к эффективному труду, когда планы компании становятся их личными планами.

Принцип непрерывности. Он означает, что процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно. Это продиктовано такими объективными обстоятельствами, как неопределенность и изменчивость внешней среды. Следует учитывать и постоянные изменения представлений фирмы о своих внутренних возможностях.

Принцип гибкости. Он тесно связан с принципом непрерывности. Этот принцип заключается в обеспечении возможности для планов менять направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить уточнения в связи с изменяющимися условиями деятельности организации.

Принцип точности. Любой план должен быть составлен с такой степенью точности, которая возможна. Так, например, в стратегических планах определяются общие направления деятельности, а в краткосрочных планах информация прорабатывается и конкретизируется.

15.4. Стратегическое планирование

В настоящее время большинство директоров отечественных предприятий концентрируют свои усилия на решении текущих задач, оперативном управлении и соответственно краткосрочном планировании. Вопросы перспективного развития нередко оказываются на обочине хозяйственной деятельности. Организация системы стратегического планирования на фирме – не дань моде, пришедшей с Запада, а жизненная необходимость.

Внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер по адаптации к новым реалиям уже недостаточно. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо на профессиональном уровне заниматься стратегическим планированием. Теория стратегического планирования получила развитие в 60-е годы, что явилось началом нового этапа развития теории управления и планирования. Стратегическое планирование отличается от долгосрочного планирования. Стратегия – это не индикатор времени, а направление развития. Стратегия включает всю совокупность глобальных идей развития фирмы, а не только сосредоточена на конкретном периоде. Планирование стратегии устанавливает общие направления развития организации.

Еще одно отличие состоит в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее можно предсказать, исходя из сложившихся тенденций роста. Руководители организаций обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшатся. Поэтому при планировании ставятся оптимистические цели.

В системе стратегического планирования не делается предположение, что будущее станет лучше прошлого и что его можно изучать, проецируя сложившиеся тенденции на последующие периоды. Поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, выясняются тенденции, опасности, возможности, способные изменить сложившиеся и существующие в настоящее время тенденции.

Основной принцип стратегического планирования – адаптивность, что предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые переходит организация. Это реакция организации на перемены, происходящие в ее внешнем окружении.

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

Стратегия (греч. *strategós* – искусство генерала) – это оптимальный набор правил и приемов, предназначенных для достижения целей организации и реализации ее миссии.

Процесс стратегического планирования показан на рис. 15.1. На первом этапе организация должна сформулировать свою миссию. **Миссия** организации определяет ее статус, декларирует принципы ее функционирования, заявления, действительные намерения ее руководителей. Это наиболее общая цель предприятия, выражающая причину ее существования. Она показывает, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

Рис. 15.1. Этапы процесса стратегического планирования [76]

Содержание миссии может включать следующие элементы:

- описание товаров (услуг), предлагаемых организацией;
- определение основных потребителей, клиентов, пользователей;
- цели организации – выживание, рост, доходность и др.;
- технологию: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии;
- философию: выражаются базовые взгляды и ценности организации;
- внутреннюю концепцию, в рамках которой описываются собственное мнение компании о себе, источники ее силы, факторы выживания;

- внешний образ фирмы, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями, обществом в целом.

Торговый дом «ТД «Русь-импорт» поставляет в Россию элитные вина из 15 стран мира – крупнейших производителей этой продукции. Каждая третья бутылка французского, испанского, итальянского вина на полках московских магазинов имеет контрэтикетку Торгового дома «ТД «Русь-импорт». Вся импортируемая продукция поступает в бутилированном виде, поэтому подделки практически исключены. Среди производителей, поставляемых компанией «ТД «Русь-импорт» вин, – гранды мирового виноделия: Champagne Taittinger, Maison Lonis Jadot, Pio Cesare, Les Grands Chais de France.

Торговый дом «ТД «Русь-импорт» так определяет свою миссию: мы несем культуру винопития в Россию. Дело в том, что исторически Россия больше ориентирована на потребление крепкого алкоголя. И традиции культурного винопития в России практически утрачены. Южные районы еще более или менее ориентированы на вино, все остальные ориентированы только на крепкие спиртные напитки типа водки, виски, джина и т.д. Наша компания занимается не только импортом качественных вин и привитием вкуса у россиян к хорошему вину, которое приносит удовольствие, а не алкоголизм, но и обучением, проведением многочисленных занятий. Мы учим наших клиентов, которые покупают вино, культуре винопития. Учим специалистов, как продавать вино, как рассказывать о его достоинствах, какое вино к чему подают, чтобы они могли дать квалифицированный совет покупателю. В глобальном смысле миссия нашей компании – нести культуру винопития в Россию.

Источник. Интервью с И. Е. Дудником – руководителем службы персонала «ТД «Русь-импорт». //Управление персоналом. – 2001. – № 1. – С. 41–46.

Значение миссии для деятельности организации заключается в том, что она:

- является основой для всех плановых решений организации, для дальнейшего определения ее целей и задач;
- помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;
- обеспечивает понимание и поддержку среди внешних участников организации (социального окружения).

При определении миссии должен быть установлен период, в рамках которого она должна быть реализована. Срок выполнения миссии должен быть обозримым, чтобы нынешнее поколение работников могло увидеть результаты своего труда.

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

Целями организации могут быть:

- снижение издержек производства и обращения;
- увеличение (удержание) доли на внутреннем и внешнем рынках;
- рост капитализации организации (рыночной стоимости акций);
- повышение уровня инвестиционной привлекательности организации;
- ориентиры организационного развития (например, выделение стратегических бизнес-единиц, переход с линейной на дивизиональную организационную структуру управления).
- и другие.

К целям предъявляются следующие требования:

- конкретность и измеримость;
- ориентация во времени;
- достижимость: цели должны быть реалистичными;
- совместимость целей организации в целом и целей ее подразделений.

Определив стратегические цели, важно установить их приоритеты, ранжировать, так как нет возможности решать все проблемы одновременно. Одной из самых распространенных причин неудачи планирования является отсутствие ясно выраженной и тщательно продуманной постановки целей. Основная задача при стратегическом планировании – адаптация организации к внешней среде. Необходимым условием успешных действий по адаптации организации к внешней среде является четкое знание ситуации, ее возможностей и опасностей, которые в ней таятся. При **анализе внешней среды** прежде всего обращают внимание на изменения, которые могут оказать влияние на стратегию деятельности организации, а также факторы, которые, с одной стороны,

могут порождать серьезную опасность для деятельности организации, а с другой стороны, открывать дополнительные возможности для нее. Обычно рассматриваются экономические, технологические, конкурентные, рыночные, социальные, политические, международные факторы.

Анализ внутренней среды позволяет оценить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Анализ основан на управленческом обследовании следующих функциональных зон:

- маркетинг;
- финансы;
- производство;
- персонал;
- организационная культура и имидж организации.

В результате руководство выявляет те зоны, которые требуют немедленного вмешательства, и те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats – силы – слабости – возможности – угрозы) является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды.

Матрица SWOT имеет следующий вид (рис. 15.2).

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от

возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

	Возможности 1 2 ...	Угрозы 1 2 ...
Сильные стороны 1 2 ...	Поле «СИВ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1 2 ...	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рис. 15.2. Матрица SWOT

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Организации важно не только вскрыть угрозы и возможности, но и оценить силу их влияния на деятельность организации.

Для таких оценок можно построить матрицы влияния возможностей и угроз на организацию (сверху откладывается степень влияния возможности угрозы) на деятельность организации (сильное, умеренное, малое влияние); сбоку откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью предотвратить угрозу (высокая, средняя, низкая вероятность).

Наряду со SWOT-анализом может быть применен метод составления профиля среды организации. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды заключается в следующем. В таблицу профиля среды (табл. 15.2) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается:

• оценка его важности для отрасли по шкале:

3 – сильное значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение;

• оценка его влияния на организацию по шкале:

3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – отсутствие влияния;

• оценка направленности влияния по шкале:

+1 – позитивная направленность, – 1 – негативная направленность.

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное

Таблица 15.2

Профиль среды

Факторы среды	Важность для отрасли A	Влияние на организацию B	Направленность влияния C	Степень важности $D = A \cdot B \cdot C$

значение для их организации и, следовательно, заслуживают серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Результатом проведения анализа внешней и внутренней среды является система возможных действий, направленных на усиление конкурентных позиций организации и ее развитие.

После оценки опасностей и возможностей организация с помощью методов стратегического анализа формулирует различные **варианты стратегии**, выявляет относительное положение каждого альтернативного направления деятельности.

Своевременно разработанная и реализованная дальновидная стратегия, основанная на результатах анализа внешней и внутренней среды, может способствовать процветанию целого государства. Яркий пример этому программа сокращения военных расходов США.

С прекращением мирового противостояния главный барьер на пути глобализации мировой экономики был устранен. Благодаря развитию международных коммуникаций отдельные региональные рынки стали объединяться в единое глобальное экономическое пространство. Современные информационные технологии позволили фирмам снизить затраты на обслуживание менеджментом возрастающих сфер контроля. Для многих компаний возрастающий положительный эффект масштабов стал перекрывать издержки роста. Особенно большое значение этот фактор приобрел в отраслях, где усложнение технологий и продукции требует все большей концентрации ресурсов для проведения НИОКР. Как известно, в аэрокосмической отрасли ведущие фирмы тратят на НИОКР до 10% своих доходов.

Первыми характер происходящих изменений и влияние на них аэрокосмического комплекса осознали американцы. И сделали все, чтобы захватить инициативу и направить процесс глобализации по выгодному для себя сценарию.

По прогнозам, подготовленным консультантами американского правительства в 1989 г., кардинальное сокращение военных расходов в США должно было привести к снижению темпов роста ВВП на период вплоть до 1993 г. Но уже к 2000 г. эффект от высвобождения 257 млрд долл. военных финансов и их инвестирования в гражданский сектор должен был обеспечить индекс роста ВВП на уровне 220% по отношению к 1977 г. — моменту начала нового витка гонки вооружений. Следование выбранной стратегии развития американской экономики дало результаты, которые превзошли самые смелые ожидания. Сокращение доли военных расходов в ВВП США с 6,3% в 1986 г. до 2,9% в 2000 г., привело к росту ВВП, исчисленного в текущих ценах, по сравнению с 1977 г. в 4,8 раза. С учетом дефлятора — приблизительно в 2,5 раза. В абсолютном исчислении военные расходы в США были снижены с 304 млрд долл. в 1989 г. до 261 млрд. долл. в 1996 г. При этом государственные расходы на гражданские аэрокосмические программы, осуществляемые по линии НАСА, продолжали медленно расти. Беспрецедентный экономический рост США позволил к 1999 г. увеличить абсолютный размер расходов на оборону до 307 млрд долл., оставаясь в пределах 3,4% от ВВП. [42].

Варианты стратегии в принципе можно ограничить четырьмя альтернативными стратегическими категориями, каждая из которых имеет два варианта [65]. Сосредоточение внимания на этих категориях во многом упрощает процесс разработки стратегии любой организацией.

Рассмотрим следующие основные стратегические альтернативы.

1. **Стратегия расширения.** Организация ориентируется на *крупное увеличение* масштабов активности в рамках определенной миссии или пересматривает свое предназначение путем освоения новой продукции, новых рынков или новой технологии. Принятие стратегии расширения обычно требует значительных инвестиций и часто связано с большими рисками.

2. **Стратегия стабилизации.** Организация нацелена на *постепенное наращивание улучшений* в оперативной деятельности, продолжая работать в соответствии со своей миссией. Стратегия стабилизации не означает, что организация «ничего не хочет делать», скорее она ориентируется на «тонкую отладку» уже осуществляемых операций.

3. **Стратегия экономии.** Активность организации направлена на ликвидацию убыточных или маловыгодных операций в рамках действующих целевых установок или пересматривает их благодаря прекращению производства некоторых товаров, уходу с некоторых рынков или отказу от некоторых технологий. Этот вид стратегии берется организацией на вооружение как временная мера при решении специфического круга проблем.

4. **Комбинированная стратегия.** Организация одновременно осуществляет какие-либо две или даже все три перечисленные

стратегии. Обычно это делается в различных хозяйственных единицах. Так, организация может выбрать стратегию расширения в наиболее перспективной в отношении роста области и в то же время выключиться из сфер активности, в которых ожидается спад. Каждый из основных видов стратегии имеет два варианта, учитывающих внутренние и внешние аспекты деятельности организации.

Поскольку большинство организаций работает в условиях конкуренции, следует рассмотреть возможные конкурентные стратегии. Существуют различные названия конкурентных стратегий, но при ближайшем рассмотрении становится понятно, что по существу речь всегда идет о четырех типах: силовой, нишевой, приспособительной и пионерской стратегиях [42].

Сущность силовых стратегий заключается в стремлении организации доминировать на достаточно широком рыночном пространстве за счет высокой внутренней производительности труда, низких издержек производства, а, следовательно, и низкой цены производимой продукции. Достижение подобных целевых установок требует организации массового производства товаров, ориентированных на среднего покупателя со среднестатистическими потребностями и возможностями.

Нишевые стратегии предполагают ограничение организацией ассортимента и объема выпускаемой продукции при одновременном особом внимании к ее качеству. Суть данного подхода заключается в стремлении уклониться от прямого влияния конкурентов через определение и активное формирование на рынке сегментов со специфическими потребностями.

Приспособительные стратегии нацеливают на максимально быстрое удовлетворение небольших по объему кратковременных и часто меняющихся потребностей.

Пионерские стратегии ориентируют организацию на радикальные нововведения и развитие на рынке спроса на принципиально новые товары и услуги.

В зависимости от миссии и целей фирмы, перспектив развития, внутренней культуры, факторов среды, приемлемого уровня риска **выбирается лучшая стратегия**. Следующий пример наиболее показателен в плане того, как искусно выбранная стратегия может с минимальными издержками наилучшим образом решить задачи, стоящие перед организацией.

Известно, что фирма Apple несколько опоздала на рынок технологий так называемого Интернет-стриминга – технологий доставки видеосигнала на клиентский компьютер конечного пользователя в режиме реального времени (т.е. без предварительной загрузки видеофайла с последующей его «прокруткой» в асинхронном варианте). Подобную технологию уже несколько лет тому назад предложила и компания Microsoft, и компания Sun Microsystems, не говоря уже о таких старожилах этого рынка, как Real Networks. Для того чтобы оказаться и закрепиться в данном секторе компьютерных технологий, компании Apple требовалось не просто предложить «убийственный продукт», перекрывающий по своим возможностям все имеющиеся к настоящему времени технологии, ей также требовалось заставить обратить на свою технологию внимание как можно большего числа членов мирового компьютерного сообщества. Но вот именно это и могло бы потребовать огромных финансовых затрат и сделать предполагаемый бизнес практически бесперспективным.

Однако, примерно в то же время, готовясь к выпуску в прокат после двадцатилетнего перерыва нового фильма из серии «Звездных войн» «Star Wars: Episode I — The Phantom Menace», компания Дж. Лукаса запустила в ноябре 1998 г. двухминутный рекламный ролик, появление которого вызвало небывалый ажиотаж не только среди американцев, но и во всем мире. В кинотеатры стали выстраиваться очереди только для того, чтобы купить билет на любой фильм, посмотреть ролик перед сеансом и затем уйти. Очевидно, что запуск рекламы фильма через сеть кинопроката — это довольно дорогое удовольствие даже для Дж. Лукаса. Президент же фирмы Apple Ст. Джобс в ноябре того же года предложил Дж. Лукасу альтернативный и очень дешевый способ рекламы – показ небольших по времени эпизодов фильма через Интернет с использованием фирменной технологии QuickTime, которая к тому времени уже имела возможности видеостриминга. Предложение было принято и в результате за 6 месяцев до мировой премьеры фильма, состоявшейся в конце мая 1999 г., только с официальных серверов рекламные ролики были «скачаны» более чем 20 млн пользователей! Это число не только продемонстрировало феноменальный интерес к фильму Дж. Лукаса, но и зафиксировала тот факт, что новой технологией фирмы Apple стали обладать или по крайней мере с ней познакомились как минимум 20 млн пользователей [42].

После принятия решения относительно той или иной стратегии перед организацией встает задача ее внедрения.

15.5. Планирование реализации стратегии

Стратегическое планирование имеет смысл только тогда, когда оно реализуется при управлении организацией. Осуществление стратегии предполагает реализацию ряда краткосрочных (тактических) планов и разработку механизма контроля.

Тактические планы должны быть увязаны между собой и отвечать содержанию стратегии в целом по всем основным функциональным областям хозяйственной деятельности предприятия.

В процессе **тактического планирования** разрабатываются **процедуры** – конкретные меры, шаги, действия по реализации стратегии в конкретной ситуации.

Одной из основных задач планирования реализации стратегии является эффективное распределение ресурсов. Чтобы определить, какие ресурсы имеются и лучшим образом их распределить, используют бюджет. **Бюджет** – метод распределения ресурсов для достижения целей.

Первый шаг в составлении бюджета – количественная оценка имеющихся ресурсов и потребностей в них для достижения целей организации (обычно это делается в денежной форме, но возможна оценка и в натуральном выражении).

Вторым шагом является подготовка подразделениями предложений по использованию имеющихся ресурсов (смет, бюджетов подразделений) на определенный период времени (квартал, полугодие, год).

Третий шаг – анализ и оценка руководством предложений по бюджету, их корректировка подразделениями на основе указаний руководства.

Четвертый шаг – подготовка итогового бюджета (распределение ресурсов).

Контроль реализации стратегии основывается на планировании, должен быть с ним тесно увязан, чтобы быть эффективным.

Методом управления, позволяющим объединить планирование и контроль в сложной области человеческих ресурсов, является **управление по целям**. Кроме того, этот метод помогает преодолеть некоторые отрицательные воздействия контроля на поведение работника. Основное внимание в «управлении по целям»

уделяется попыткам предсказать будущее и повлиять на него, а не реагировать и действовать «задним числом».

Первым опубликовал указанную концепцию П. Друкер. Он считал, что каждый руководитель в организации, начиная от высшего до самого низшего, должен иметь четкие цели, обеспечивающие поддержку целей более высокого уровня.

Процесс управления по целям состоит из следующих этапов:

- выработки четких, кратких формулировок целей;
- планирования действий для достижения целей;
- систематического контроля, измерения и оценки результатов работы;
- корректирующих мер для достижения запланированных результатов.

Выработка целей. П. Друкер, Д. МакГрегор твердо убеждены в том, что подчиненные должны принимать активное участие в выработке своих собственных целей, основывая их на целях своих руководителей. Однако, как показывают зарубежные исследования, участие подчиненных и руководителей в выработке своих целей снижается от высших к низшим уровням управления.

В процессе выработки целей необходим двусторонний обмен информацией для уяснения ожидаемых результатов работы и получения поддержки руководителей в таких областях, как информация, уточнение полномочий и ответственности, горизонтальная и вертикальная координация, финансирование, материалы, оборудование, трудовые ресурсы и др.

Планирование действий связано с определением того, что, кто, когда, где, в каком количестве требуется для достижения целей.

Стадии этапа планирования действий следующие:

1) определение основных задач и мер;

2) установление подразделений, участвующих в их реализации, и их взаимосвязей во времени;

3) делегирование соответствующих полномочий подразделениям;

4) оценка затрат времени на основные операции;

5) определение ресурсов для каждой операции;

6) проверка сроков и корректировка планов действий.

Механизм оценок и контроля должен включать:

- определение критериев для оценки результатов;
- сопоставление фактических показателей с намеченными;
- анализ отклонений между ними;
- внесение корректив в стратегию в случае необходимости.

Корректирующие меры – последний этап процесса контроля. Если цели не достигнуты, необходимо изменить факторы внутренней среды, если достигнуты – процесс управления по целям может начаться заново. Более подробно процесс контроля описан в главе 18.

Последним этапом стратегического планирования является **оценка стратегического плана.** Зная, какие конкретные мероприятия потребуются для реализации стратегии, какие средства для этого нужны, можно и нужно оценить возможность и целесообразность применения данной стратегии.

При оценке стратегического плана следует определить [76]:

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

Оценивать стратегию следует постоянно, так как непрерывно происходят изменения во внешней и внутренней среде организации. Результаты оценки могут служить основанием для пересмотра миссии организации, стратегических целей или применяемой стратегии.

Глава 16
ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

16.1. Понятие организации как управленческой функции

Функция организации направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных целей. Основными задачами организации являются:

- формирование структуры организации, исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных;
- установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношений между ними;

- обеспечение деятельности организации ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными, информационными).

Организация – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения общих целей.

Организация как функция управления должна обеспечивать соответствие существующей системы новым целям, установленным в плановых заданиях. Если такого соответствия нет, то при помощи функции организации создаются новые системы или реорганизуются старые в целях придания им качеств, необходимых для достижения поставленных целей.

> Фирма «Фукс ГМХ» выпускает алюминиевые диски для автомобильных колес. Было время, когда это был последний «писк» моды и за них готовы были платить любые деньги. Но примерно пять-шесть лет назад они стали обыденной продукцией, конкуренция на этом рынке ужесточилась, и компания «Фукс ГМХ» начала испытывать серьезные трудности. Требовалось резко снизить цену. В рамках традиционных централизованных систем управления производственными процессами сделать этого не удалось.
>
> Было предложено реструктурировать компанию исходя из философии децентрализованного управления. Выделены четыре основных производственных звена – литье, кузнечно-прессовое производство, дальнейшая обработка, складирование. Для них разработаны специальные программные модули, учитывающие их специфику и обеспечивающие прямую коммуникацию между производственными подразделениями. В результате за счет оптимизации управленческой структуры и информационных систем управления удалось сократить на 40% время производства и добиться требуемой цены конечного изделия. Кроме того, производственные процессы стали прозрачными и повысилась ответственность персонала.
>
> Источник. Даль Б. Опережать время с помощью инновационного программного обеспечения //Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – С. 55–61.

Основной показатель высокой организации управления – быстрая реакция на изменения факторов внешней среды (см. главу 10). Существует множество взглядов и образцов организации деятельности коллективов. Однако можно выделить две основные концепции организации управления: единовластие и партисипативное (соучастное) управление.

В первом случае владельцы собственности распоряжаются ею единовластно и могут вводить любые формы управления, не считаясь с мнением коллектива.

Вторая концепция организации управления подразумевает решающую роль коллектива в принятии стратегических управленческих решений. Каждый член коллектива имеет право знать финансовое состояние, цели организации, высказывать свое мнение и свои предложения. Конечно, принимает управленческие решения все-таки высшее руководство, но специалисты оказывают существенное влияние на процесс управления, выбор стратегических альтернатив и тактических действий. Партисипативное управление дает организации значительные преимущества по сравнению с единовластием, и не только потому, что «одна голова – хорошо, а две – лучше». Соучастное управление является сильным мотивирующим фактором, так как сказывается на психологическом климате в коллективе и других факторах здоровой окружающей среды, а также помогает удовлетворять потребности работников в самоутверждении, вырабатывает чувства ответственности и причастности к общему делу.

Известный социолог *М. Поль* в книге «Участие работников в промышленности» предлагает модель организации производства, которая описывается системой уравнений, учитывающей следующие ключевые независимые переменные [56, с. 50]:

$$P = f(L,U),$$
$$L = f(E,T),$$
$$U = f(P,L,G,I),$$

где P – участие рабочих в организации производства и контроле;
L – скрытая власть (неформальное лидерство, общественное мнение, так называемая «власть подчиненных» и другие факторы);
U – оценки деятельности со стороны администрации и коллектива;
E, T – технологические факторы;
G – правительственные акты и действия;
I – более общие идеологии.

Разработанная М. Полем система уравнений показывает важную роль участия коллектива в организации производства, его сознательного, творческого отношения к задачам организации. Однако, по нашему мнению, возможность участия рабочих в управлении производством обусловлена такими факторами, как уровень развития общественного производства, принятый на предприятии стиль руководства, уровень образования работников, социальные установки в коллективе и малых группах. Косвенное влияние может оказывать уровень социально-правовой защиты населения, ситуация на рынке труда.

Как отмечает *В. И. Кнорринг* [56, с. 50], современное общественное производство России ощутимо страдает из-за слаборазвитой системы самоуправления, из-за недостаточного вовлечения в управление производством и обществом широких демократических сил, хотя важность принципов демократии проповедуется со всех трибун.

16.2. Этапы функции организации

Для лучшего понимания сущности функции организации ее следует разбить на несколько этапов. Следуя логике изложения данного вопроса М. Месконом [76], можно выделить два основных этапа функции организации.

1. Построение организационной структуры. На этом этапе происходит деление организации на блоки в соответствии с ее целями и стратегиями, определяются задачи и функции выделенных подразделений.

2. Установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с нижестоящими уровнями управления и персоналом организации и обеспечивают возможность распределения и координации задач, т.е. делегирование полномочий.

Для более детального описания функции организации в ней следует выделить три этапа.

1. Построение организационной структуры: выделение подразделений, определение их состава, задач и функций. Процесс построения организационной структуры подробнее рассмотрен в главе 13.

2. Установление соподчиненности и взаимосвязей. Здесь должны быть четко определены права, обязанности и ответственность структурных подразделений и отдельных лиц. Это достигается путем разработки положений о структурных подразделениях и инструкций, определяющих внутренний порядок, границы деятельности каждого подразделения и работника организации.

Предусматривается также персональная ответственность должностных лиц за выполнение указаний вышестоящего органа управления. С помощью инструктирования создаются условия для осуществления процессов, не зависящих от индивидуальных качеств людей, а вытекающих из требований системы управления. Задачами инструктирования являются знакомство с условиями производства, обстановкой, консультации по выполнению конкретных видов работ, обеспечение информацией. Эти задачи реализуются как посредством инструкций (должностных, рабочих), так и с помощью методических указаний. На этом этапе разрабатываются также нормы, правила действия и взаимодействия подразделений и служб. Таким образом, второй этап – это **предусмотрение взаимоотношений в организации** (как горизонтальных, так и вертикальных).

3. Обеспечение этих взаимоотношений – распорядительство, т.е. доведение до подчиненных распорядительных актов. Перед управляющей и управляемой системами ставятся конкретные задачи обеспечения технического, организационного и экономического регулирования процесса производства, предупреждаются отклонения, восстанавливаются ранее предусмотренные параметры. Этот этап тесно связан с функцией контроля (третий этап контроля – принятие необходимых корректирующих действий). Однако регулирование в рамках функции организации имеет скорее превентивный (предупреждающий) характер, в рамках же функции контроля – это реакция на отклонение. Функция организации способствует реализации функции контроля и других функций управления. Распорядительное воздействие осуществляется посредством приказов, распоряжений, устных указаний.

Опыт показывает, что чем больше внимания уделяется регламентированию, нормированию и инструктированию (второй этап функции организации), тем меньше возникает потребности в распорядительном воздействии и меньше приходится решать частные вопросы.

16.3. Принципы осуществления функции организации

Вне зависимости от типа и масштабов деятельности каждая фирма должна быть некоторым образом организована. Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации [50]:

1) неразрывная связь с целями предприятия, определяемыми в ходе планирования;

2) поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;

3) координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), т.е. каждый член группы должен знать, что он должен делать, сроки выполнения работ и кто им руководит (управляет);

4) единство цели – каждое подразделение и конкретный член организации должны работать на общую цель, т.е. цели и задачи разных подразделений и работников не должны противоречить общим целям организации;

5) использование эффективных норм управляемости. Можно выделить два важных фактора, определяющих *нормы управляемости* (количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один менеджер), – это время и частота, т.е. сколько времени необходимо менеджеру проводить с каждым сотрудником и как часто. Этот критерий во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлеченности в трудовой процесс.

16.4. Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации

Средством для достижения нормальных взаимоотношений между уровнями управления является делегирование полномочий.

> Выиграл сражение не тот, кто дал хороший совет, а тот, кто взял на себя ответственность за его выполнение и приказал выполнить.
>
> *Наполеон Бонапарт.*

Делегирование означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение. Делегирование – акт, превращающий человека в руководителя.

Цели делегирования:

• разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от текущей рутинной работы и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления;

• повысить дееспособность нижестоящих звеньев;

• активизировать «человеческий фактор», как можно больше вовлечь и заинтересовать работников.

При этом необходим такой объем и масштаб делегируемых полномочий, который способствует профессиональному росту сотрудников, мотивирует их, обеспечивает удовлетворенность содержанием труда. Оптимальный объем делегирования зависит от различных факторов и прежде всего от возможностей реализации делегируемых полномочий данным работником; соответствия передаваемых работнику полномочий характеру принимаемых им задач.

Существуют две основные концепции делегирования полномочий [76]:

1) классическая – передача полномочий сверху вниз. Полномочия считаются делегированными, когда они переданы руководителем подчиненному;

2) современная – принятие полномочий. Полномочия считаются делегированными, когда они приняты подчиненным. Исходя из этой концепции подчиненный имеет право отклонить требования начальника.

Процесс делегирования полномочий включает следующие этапы:

• поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;

• предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;

• формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

К числу основных принципов рационального делегирования в менеджменте относятся:

• единоначалие – сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником;

• соответствие – состав задач должен соответствовать характеру полномочий сотрудника;

• координация – состав полномочий должен динамично корректироваться в соответствии с новыми заданиями сотрудника;

• достаточность – масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника;

• мотивированность – расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты, влияния или лидерства.

Делегирование базируется на полномочиях и ответственности.

Ответственность – это обязательство выполнить поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. При делегировании полномочий ответственность не делегируется, не снимается с самого руководителя, хотя и распространяется на подчиненного.

Полномочие – это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение определенных задач.

Полномочия являются именно ограниченным правом, так как имеют пределы, определяемые правилами, должностными инструкциями. Работник, выходящий за рамки этих правил, превышает свои полномочия. Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления. Но даже полномочия высшего руководства ограничены законами, культурными ценностями общества.

Полномочия бывают следующих типов: линейные и штабные.

Линейные полномочия – это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному. Делегирование линейных полномочий (скалярный процесс) создает иерархию уровней управления организации, называемую цепью команд (рис. 16.1).

Штабные полномочия – это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу.

Штабные полномочия бывают четырех видов:

• рекомендательные;

• обязательного согласования;

• параллельные;

• функциональные.

Рекомендательные полномочия штабного аппарата являются наиболее ограниченными и сводятся в основном к консультированию линейного руководства.

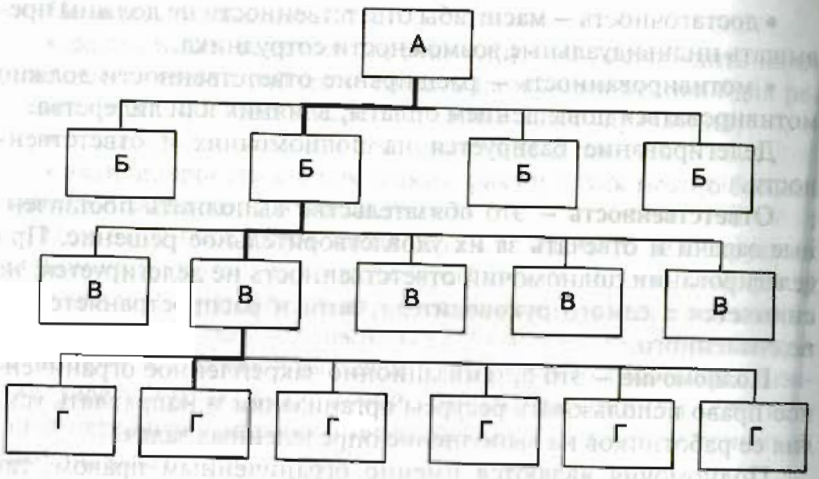


Рис. 16.1. Цепь команд

Введение процедуры **обязательного согласования** обеспечивает расширение рекомендательных полномочий и обязывает линейное руководство согласовывать определенный круг решений со штабным аппаратом.

Параллельные полномочия представляют собой дальнейшее расширение штабных полномочий и включают право отклонять определенные решения линейного руководства.

Функциональные полномочия означают представление штабному аппарату прав как предлагать, так и запрещать определенные действия в пределах своей компетенции.

Необходимость реализации штабных функций и полномочий обусловила формирование специального штабного (административного) аппарата в организациях. В связи с различными полномочиями выделяют следующие основные разновидности административного аппарата:

- консультативный;
- обслуживающий;
- личный.

Консультативный аппарат формируется на временной или постоянной основе из специалистов определенного профиля, в обязанности которых входит консультирование линейного руководства по проблемам, требующим специальной подготовки (правовые проблемы, новейшая или специальная технология, обучение и повышение квалификации персонала и др.).

Обслуживающий аппарат наряду с консультативными функциями выполняет обслуживающие функции. К областям, в которых находит применение обслуживающий аппарат, относятся маркетинговые исследования, финансирование, планирование, материально-техническое снабжение и др.

Личный аппарат – это разновидность обслуживающего аппарата, формируемого из секретарей и помощников руководителя. Хотя в организациях сотрудники личного аппарата не имеют формальных полномочий, они могут обладать большой властью.

Делегирование полномочий тесно связано с понятиями «централизация» и «децентрализация» (см. главу 12).

На практике часто эффективная реализация делегирования затруднена. Причинами этого могут быть как руководители, так и подчиненные. Для преодоления препятствий необходимо их выявить и предпринять меры по существу причины: создать систему стимулирования, контроля, обучения, информирования, обеспечить необходимыми ресурсами и т.п.

Таблица 16.1

Препятствия к эффективному делегированию полномочий

Препятствия со стороны руководителя	Препятствия со стороны подчиненного
Отсутствие доверия к подчиненным Боязнь потери власти Отсутствие способности руководить, видеть перспективу, обучать Боязнь риска Отсутствие системы контроля за работой подчиненного Уверенность, что руководитель сам выполнит работу лучше	Боязнь ответственности, неуверенность в себе Боязнь риска Боязнь критики, нареканий Перегрузка подчиненного Отсутствие стимулов Отсутствие необходимых ресурсов для выполнения работы (в том числе и незнание работы – отсутствие необходимых информационных ресурсов)

Английские консультанты по управлению *М. Вудкок и Д. Френсис* дают следующие рекомендации по делегированию полномочий [135].

Оцените риск. Риск должен быть оценен и минимизирован. Следует загружать подчиненных, но не до предела и развивать свои навыки делегирования полномочий.

Дозируйте передачу полномочий. Необходимо выбрать подходящий темп возрастания ответственности. Слишком большие требования могут вызвать стресс, привести к неудаче, но недостаточные требования расточительны и деморализующи.

Добивайтесь общего ясного понимания целей. Квалифицированная передача полномочий требует четкой структуризации целей и общего согласия с ними.

Регулярно проводите консультирование.

Контролируйте выполнение заданий. Определение критериев оценки и процедуры контроля дает чувство безопасности, сокращает риск, создает основу для консультирования.

Передавайте полномочия способным людям.

Ищите возможности для передачи полномочий. Однако передача слишком большой части работы может вызвать чувство возмущения.

Уясните себе пределы ваших полномочий. Менеджер может передавать только те полномочия, которыми он располагает.

Глава 17

ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ

17.1. Понятие мотивации и взаимосвязь его с понятием стимулирования

Как отмечалось ранее, организация – это социотехническая система и человеческий фактор играет в ней огромное значение. Чтобы реализовать намеченные планы, недостаточно создания хорошей структуры и налаживания четких связей между подразделениями, нужно заинтересовать работников в достижении поставленных целей. Деньги не всегда побуждают человека трудиться усерднее, с большей отдачей. Истинные побуждения гораздо сложнее.

> Никто ничего не делает хорошо, если это против воли, даже если человек делает что-то хорошее.
>
> *Августин*

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

Часто мотивацию отождествляют со стимулированием. Эти понятие очень близки по содержанию, но не стоит их смешивать.

Стимулы используются людьми давно. В древнем Риме «стимулами» назывались шесты, используемые возницами для управления лошадьми, запряженными в колесницы. В настоящее время понятие «стимулы» имеет несколько значений.

Стимулирование предполагает *внешнее* (моральное, физическое, материальное) воздействие на людей с целью непосредственного влияния на результаты труда, активизацию деятельности работников.

Мотивация – более широкое понятие, которое можно рассматривать в двух аспектах:

1) как психологический процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения [69];

2) как определение и создание условий, причин, побуждающих к эффективному труду с учетом потребностей, психологии, поведения отдельных людей и их групп.

Эволюция мотивации характеризуется развитием от простейших форм физического, силового принуждения к труду (в рабовладельческом, феодальном обществе) к простым и прагматичным первоначальным теориям (в начале существования современных крупных организаций), а от них к современным теориям, основанным на понимании психологии человека, его поведения, процессного характера мотивации.

Самый старый способ воздействия на людей с целью побудить их выполнить определенную работу – метод «кнута и пряника». Возможность использования такого метода была обусловлена низкими экономическими и социальными условиями жизни работников, отсутствием их правовой защищенности.

> Правительство Петра I широко использовало «приписку» к казенным и некоторым частным заводам государственных крестьян (селами, уездами и даже городами). Использовали труд и наемных рабочих. В описании посещения московской полотняной мануфактуры камер-юнкер Берхгольц отмечал, что заработок наемных рабочих «почти не превышает того, во что обходится содержание арестанта» [2].

По отзыву самого правительства наемным рабочим «заработная плата платится малая, только для пропитания» [2]. Помимо общего снижения размеров жалованья, хозяева использовали систему штрафов и выдачу жалованья натурой.

Условия труда «работных людей» почти не отличались от условий, в которых работали крепостные. Для тех и других рабочий день начинался за полтора часа до восхода солнца и кончался через час после заката, доходя летом до 15 часов. За недоделки оставляли в ночную смену. По субботам чинили инструмент. Как правило, работа велась в неприспособленных, грязных помещениях.

Как и крепостные, наемные рабочие подвергались телесным наказаниям. «Ослушников и ленивых, – читаем в царской грамоте, – смотря по вине, смирять батогами и плетьми, и железами». В записи при найме оговаривалась «безленостная работа» на предприятии на определенный срок, подчинение «без всякого прекословия» владельцу, его приказчикам, жене и детям. Ушедшего до срока возвращали, и «наказывал на теле» заводчик.

Не отпускать обученных рабочих помогал указ об обязательной трехлетней отработке после семилетнего ученичества [2].

Причем, до XX в. не только в России, но и в странах Запада люди работали по 10 – 14 часов в сутки в грязных, опасных для жизни условиях за плату, которой едва хватало для выживания.

Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке люди – чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и т.д.

Но уже к началу XX в., хотя жизнь простых людей особенно не улучшилась, Ф. У. Тейлор и его сторонники осознали неэффективность заработков на грани голода. Была определена «достаточная дневная выработка», а труд сверх этой нормы оплачивался пропорционально его величине. В результате резко возросла производительность труда, усилившаяся специализацией, стандартизацией и применением новых технологий.

По мере улучшения жизни людей «пряник» не всегда заставлял человека трудиться усерднее. Это побуждало искать новые решения проблемы мотивации. В начале XX в. «теория подсознательного» З. Фрейда уже увидела свет, но менеджеры не сразу обратили внимание на фрейдовский тезис о том, что люди не всегда поступают рационально.

Первым, кто обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда ведут к повышению производительности труда, был Э. Мэйо. Он отмечал, что важно принимать во внимание психологию человека, его некоторую «нелогичность». Появилась новая теория «человеческих отношений». Но психологические теории мотивации появились позднее – в 40-х годах XX в. и развиваются до настоящего времени.

17.2. Теории мотивации

Чтобы на практике эффективно выполнять функцию мотивации, руководитель должен овладеть современными теориями мотивации с учетом человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию.

Теории мотивации можно разделить на две группы:

1) *содержательные теории мотивации*, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности и потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе (это теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, К. Альдерфера и др.);

2) *процессуальные теории мотивации* базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания В. Врума, теория справедливости и модель мотивации Портера – Лоулера).

Названные теории, хотя и расходятся по ряду вопросов, не являются взаимоисключающими, однако согласованной всеобъемлющей теории мотивации пока не существует, поэтому так важно изучение различных теорий трудовой мотивации.

Для понимания теорий мотивации необходимо уяснить смысл главных понятий – «потребности» и «вознаграждения».

Потребность – ощущение недостатка чего-либо. Потребности работников в определенной степени различаются в зависимости от возраста работников, вида трудовой деятельности, уровня образования и профессиональной подготовки, от природно-климатических условий, национальных особенностей, традиций, обычаев, привычек, черт характера, семейного положения и т.д. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности удовлетворить ее (побуждение к действию). Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждение – это то, что человек получает по результатам работы и считает ценным для себя. Существуют два типа вознаграждений: внутреннее (дает сама работа – значимость, самоуважение, содержательность, возможность творчества и др.) и внешнее (дается организацией – заработная плата, символы служебного статуса, продвижение по службе и др.). Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, менеджер должен установить, каковы потребности работников. В этом состоит смысл содержательных теорий мотивации.

Содержательные теории мотивации. Разработчиков содержательных теорий интересуют имеющиеся у людей потребности и их приоритетность.

Иерархия потребностей по А. Маслоу. Теория, предложенная в 40-е годы психологом А. Маслоу, утверждает, что пять основных типов потребностей образуют иерархическую структуру (рис.17.1), во многом определяющую поведение человека. А. Маслоу разделил потребности на первичные (физиологические, потребности в защите) и вторичные (потребности социальные, потребности в уважении и потребности в самовыражении и развитии). Согласно его теории пока слой первичных потребностей неудовлетворен, активными не станут потребности вторичного уровня.

А. Маслоу выделяет пять групп потребностей:

1) физиологические потребности (голод, жажда, сон и др.);

2) потребности в безопасности и уверенности в будущем (это сохранение жизни и здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении и т.п.);

3) социальные потребности (принадлежность к коллективу, поддержка в коллективе, доброжелательное отношение людей и т.д.);

4) потребности в уважении (это потребность испытывать чувства собственной значимости и необходимости для предприятия, видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус);

5) потребности самовыражения (это стремление к раскрытию своих способностей к самосовершенствованию, к творчеству и развитию).

Рис.17.1. Иерархия потребностей А. Маслоу

Теория А. Маслоу имеет свои недостатки. Очевидно, четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации. Теория А. Маслоу не учитывает индивидуальные особенности людей, оказывающие влияние на потребности каждого человека. Кроме того, разные жизненные ситуации выставляют на первый план то одни, то другие потребности.

Приблизительно через десять лет после публикации своей первой работы А. Маслоу попытался разъяснить свою позицию, заявив, что, удовлетворяя потребность в самореализации у людей, мотивированных служебным ростом, на самом деле можно скорее увеличить, чем уменьшить эту потребность. Он также отошел от некоторых своих первоначальных идей, например, о том, что потребности более высокого уровня проявляются лишь тогда, когда удовлетворяются потребности более низкого уровня. А. Маслоу подчеркивал, что поведение человека определяют и мотивируют многие факторы.

Результаты большинства исследований показывают, что идеи А. Маслоу не являются окончательным ответом на все вопросы, касающиеся трудовой мотивации. И все же эта теория внесла крупный вклад в науку, дав менеджерам представление о разнообразных потребностях людей в условиях трудовой деятельности.

Вызывают интерес концепции мотивации, разработанные отечественными психологами Л. С. Выготским, А. Н. Леонтьевым, Б. Ф. Ломовым и недостаточно широко используемые в практике менеджмента.

Согласно исследованиям школы Л. Выготского потребности и механизмы их удовлетворения функционируют параллельно, следовательно, удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого – невозможно. Это один из важных выводов, который определяет необходимость большего внимания нематериальному стимулированию труда в целях удовлетворения и развития вторичных потребностей человека и, следовательно, повышению удовлетворенности трудом.

Теория потребностей Д. МакКлелланда. Д. МакКлелланд дополнил схему А. Маслоу, введя понятия потребностей во власти, успехе и причастности. Таким образом, эта теория делает упор на потребности высших уровней.

Потребность власти – это желание воздействовать на других людей. Люди с этой потребностью чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, отстаивающие свои первоначальные позиции, не боящиеся конфронтации. Они требуют к себе повышенного внимания. Их часто привлекает управление, так как оно дает возможность проявить и реализовать себя. Таких людей надо заблаговременно готовить к занятию управленческих должностей.

Потребность в успехе удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Такие люди рискуют умеренно, любят брать на себя личную ответственность за поиск решения проблемы. Поэтому таких людей нужно мотивировать, ставя перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия; регулярно и конкретно их поощрять в соответствии с достигнутыми результатами.

Люди с *потребностью в причастности* заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Эти люди будут привлечены такой работой, которая дает им возможность общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты, или же уделять этим людям больше времени и внимания.

Теория мотивации Ф. Герцберга. Он во второй половине 50-х годов XX в. предложил модель мотивации, выделив две группы факторов:

Факторы здоровой окружающей среды (гигиенические)

- Политика фирмы.
- Условия работы.
- Уровень заработной платы.
- Степень контроля за работой.
- Межличностные отношения и др.

Факторы мотивации (мотиваторы)

- Успех.
- Продвижение по службе.
- Признание результатов, заслуг.
- Возможность творчества.
- Ответственность и др.

Ф. Герцберг провел исследование в области мотивации, в котором участвовали бухгалтеры и инженеры компаний г. Питтсбурга и его окрестностей (штат Пенсильвания). Для получения данных он использовал метод критической ситуации. Специалистам задавались два вопроса по существу: 1. Когда вы испытывали наиболее полное удовлетворение от своей работы и что его порождало? 2. Когда вы относились к работе хуже всего и что породило это отношение?

Ответы были интересными и достаточно согласованными. Высказанные положительные ощущения главным образом ассоциировались с опытом работы и ее содержанием. Примером может служить начальник бухгалтерии, который был очень доволен, когда ему поручили инсталлировать новое компьютерное оборудование. Он испытал чувство гордости за свою работу и был удовлетворен тем, что новое оборудование коренным образом изменило всю деятельность его отдела. В то же время отрицательные ощущения были связаны главным образом с внешними условиями, в которых осуществляется работа, — ее контекстом. Например, о таких ощущениях высказался один инженер, первая работа которого состояла в заполнении табелей и управлении офисом в отсутствие начальника. Выяснилось, что последний был всегда

очень занят и не мог найти времени, чтобы обучить инженера, а когда тот пытался задавать вопросы – раздражался. Инженер рассказал, что в таких условиях он чувствовал себя как подсобный рабочий, выполняющий работу, у которой нет перспективы. Расположив эти высказанные положительные и отрицательные ощущения в виде таблицы, Ф. Герцберг сделал заключение, что удовлетворенность связана с содержанием работы, а неудовлетворенность — с ее контекстом [69].

Ф. Герцберг назвал факторы, вызывающие удовлетворение, *мотиваторами,* а неудовлетворение – *гигиеническими факторами.* Вместе взятые мотиваторы и гигиенические факторы, образовали основу *двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга.*

Двухфакторная теория Ф. Герцберга пролила новый свет на содержание трудовой мотивации. До ее появления менеджеры концентрировали свое внимание главным образом на гигиенических факторах. При столкновении с моральными проблемами типичным решением было повышение оплаты труда и улучшение условий труда. Однако обнаруживалось, что такие упрощенные решения по-настоящему не работают. Теория Ф. Герцберга предлагает объяснение этой проблемы. Гигиенические факторы, если они достаточны, всего лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности у работника. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие факторов мотивации (вторая группа): ощущение успеха, признание со стороны окружающих, возможность делового и творческого роста.

Ф. Герцберг полагает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда считает их реализацию неадекватной или несправедливой.

Обследования, проводимые Центральной научно-исследовательской лабораторией трудовых ресурсов, показали, что в промышленности и строительстве в России главными факторами неудовлетворенности являются плохие социально-бытовые условия, недостаточная заработная плата (гигиенические факторы). В условиях экономического кризиса, когда многие люди боятся потерять работу и не найти другую, руководители многих предприятий не заботятся о факторах здоровой окружающей среды и даже нарушают трудовое законодательство. Таким образом, изучение теории мотивации Ф. Герцберга весьма актуально для руководителей российских предприятий [72].

Теория К. Альдерфера. Содержательные теории трудовой мотивации Ф. Герцберга и в особенности А. Маслоу получили развитие в работах К. Альдерфера. Он сформулировал модель категорий потребностей, которая больше подтверждена имеющимися эмпирическими данными.

К. Альдерфер выделил три группы основных потребностей: существования, в связях и росте. *Потребности существования* касаются выживания (физиологическое благополучие). *Потребности в связях* подчеркивают значимость межличностных, социальных взаимоотношений. *Потребности в росте* связаны с внутренним стремлением человека к развитию.

В отличие от А. Маслоу и Ф. Герцберга К. Альдерфер не утверждает, что потребности более высокого уровня становятся мотивирующим фактором только после удовлетворения потребностей более низкого уровня или что лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности. Например, согласно его теории, происхождение человека и культурная среда могут обусловить то, что потребности в связях будут предшествовать неудовлетворенным потребностям существования, и чем больше удовлетворяются потребности в росте, тем сильнее они становятся.

Содержательные теории не учитывают индивидуальных особенностей людей, их прошлого опыта, а также вероятностного характера процесса мотивации. Этих недостатков попытались избежать авторы процессуальных теорий мотивации.

Процессуальные теории мотивации. В рамках процессуальных теорий анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, а еще и восприятием и ожиданиями, связанными с данной ситуацией и возможными последствиями выбранного человеком типа поведения.

Наиболее известные процессуальные теории мотивации:

- теория ожиданий;
- теория справедливости;
- модель Портера–Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума. Основная мысль этой теории состоит в следующем: человек надеется на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого. Ожидание –

оценка личностью вероятности определенного события. Мотивация (М) зависит от ожиданий человека и может быть представлена формулой в виде произведения трех ожиданий – ожидания, что усилия дадут желаемый результат (Ор); ожидания, что результат приведет к получению обещанного вознаграждения (Ов), а также ожидаемой ценности вознаграждения (Оц):

$$Мр = Ор \cdot Ов \cdot Оц.$$

Все эти показатели имеют вероятностный характер и могут принимать значения от 0 до 1. Если значение любого из факторов мотивации мало, то будет слабой и мотивация, и будут низки результаты труда. Следовательно, наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению вознаграждения.

Люди имеют различные потребности и конкретное вознаграждение оценивают по-разному. Поэтому необходимо сопоставлять предполагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и стремиться привести их в соответствие. Следует установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением.

Теория справедливости основана на том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Эту теорию можно выразить формулой:

$$М = \frac{В_с}{У_с} : \frac{В_д}{У_д},$$

где Вс, Вд – соответственно вознаграждение свое и других людей;

Ус, Уд – усилия собственные и усилия других людей соответственно.

Несправедливое вознаграждение приводит к психологическому напряжению. Если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затраченные усилия. Поскольку восприятие и оценка справедливости имеют субъективный характер, то на практике менеджер должен рассказывать, объяснять, почему существует разница в вознаграждениях.

Некоторые организации держат сумму выплат в тайне. Но это проблему не решает, так как люди начинают подозревать несправедливость даже там, где ее нет на самом деле.

Модель Портера – Лоулера является комплексной процессуальной теорией мотивации, включающей элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Л. Портер и Э. Лоулер исследовали, от чего зависит достигнутый сотрудниками результат. В их модели фигурируют следующие переменные, между которыми отслеживается взаимосвязь:

- затраченные усилия;
- полученные результаты;
- восприятие;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь как внутренние (чувство удовлетворения, самоуважение и т.п.), так и внешние (похвалы руководителя, премия, продвижение по службе) вознаграждения. Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций. Различные теории мотивации содействуют значительному усовершенствованию конкретных подходов к управлению людьми.

17.3. Принципы мотивации

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

1. Установление четких целей и задач. Первым условием эффективной мотивации является знание работниками их целей и целей организации. Какими бы эффективными ни были формы мотивации, они не принесут ожидаемых плодов, если человек не

знает, каких результатов он должен достичь и какие задачи выполнить. Поэтому необходимо устанавливать своим сотрудникам конкретные ясные и реальные (выполнимые) цели и задания. Работник должен четко представлять себе и понимать, чего от него ждут. Желательно, чтобы подчиненные сами участвовали в постановке целей и задач, тогда они лучше будут понимать необходимость и целесообразность выполняемой работы.

Вот как делится своим опытом в области мотивации труда Ли Якокка. «Я должен разъяснять своим подчиненным, какие задачи ставлю перед самим собой, точно так же как другие менеджеры должны собственные цели формулировать вместе со своим персоналом. Если они этих целей достигают, им следует воздать должное не одними лишь добрыми словами. Наиболее осязаемый способ, каким компания может признать ценность сотрудника, — это денежное вознаграждение и продвижение по службе.

Когда же работника повышают в должности, самое время увеличить круг его обязанностей и предъявить ему более высокие требования. Когда он на подъеме, вы вознаграждаете его за уже сделанное и в то же время побуждаете сделать даже еще больше. Всегда следует толкать его вперед, когда он на подъеме, но ни в коем случае не следует слишком жестко с ним обходиться, когда дела у него не ладятся. Если он расстроен собственной неудачей, вы рискуете таким обращением вовсе выбить его из колеи и лишить всякого желания поправить дело»

Источник. Л. Якокка. Карьера менеджера: Nonfiction (Деловой бестселлер).– М.: Парадокс, 1996.

2. Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки. Работники должны знать, какое вознаграждение они получат при определенных результатах работы. Следует принимать во внимание теорию ожиданий.

ОАО «КамАЗ» начиная с 2001 г. присуждает ежегодную премию тем дочерним предприятиям, организациям и структурным подразделениям завода, которые достигнут лучших показателей в работе по обеспечению качества продукции и эффективности труда. Одним из главных критериев при оценке претендентов на премию является внедрение ими системы качества по международным стандартам ISO 9000. На КамАЗе поставлена задача – вывести все предприятия акционерного общества на уровень качества, соответствующий стандартам ISO 9000. Международные сертификаты уже получили литейщики, кузнецы и инструментальщики КамАЗа. Таким образом, знание цели (повышение качества и эффективности труда) и ожидание вознаграждения (премия) за ее достижение стимулируют работников к повышению качества.

Источник: КамАЗ учредил премию за качество // Автомобили. – 2001. – № 7. – С. 11.

3. Гласность. Наличие обратной связи. Оглашение результатов работы само по себе является мотивирующим фактором. Сообщение о результатах работы каждого сотрудника может стимулировать трудовую деятельность, создавая настрой состязательности.

Сообщение же о результатах работы всего коллектива (при условии здорового климата в коллективе) создает у работников чувства причастности и ответственности. Информирование о вознаграждениях по результатам работы и объяснение объективной разницы в их размерах помогает избежать чувства обиды и несправедливости у некоторых работников.

В начале XIX в., проводя свой знаменитый эксперимент на текстильной фабрике в Нью-Ленарке, Р. Оуэн появился в цехе с лентами трех различных цветов и молча прикреплял красные ленты к станкам лучших рабочих, зеленые – к станкам рабочих со средними показателями, а желтые – к не выполняющим норму. Через два месяца, не прибавляя рабочим зарплату, не прибегая к угрозам и не вводя никаких технических усовершенствований, Р. Оуэн достиг желаемого: на всех станках красовались только красные ленты, т.е. нормы выполнялись всеми рабочими [56].

Видный английский психолог Дж. Браун утверждает, что отсутствие информации о результатах собственной работы часто становится причиной инфантильности. Рядом исследований подтверждено, что информирование исполнителя о результатах его труда повысило эти результаты на 12 – 15% [115]. Большинство людей хотят знать, каких результатов они достигают своей работой. Хорошей мотивацией является годовой отчет перед сотрудниками, чтобы у них создавалось представление о том, что происходит на их собственной фирме, с какими трудностями удалось справиться за последние 12 месяцев.

4. Создание благоприятных условий для эффективной работы. Необходимо постараться создать здоровый климат в коллективе, условия привлекательности труда, эстетичности трудового места. Нельзя забывать и о том, что производительность труда не

всегда зависит только от самого работника, применяемые технологии и организация производства часто бывают решающими факторами.

Проявление заботы о своих работниках, участие в их проблемах способствуют мотивации, повышению привлекательности труда. Студенты, работающие в свободное от учебы время в ресторанах «Макдоналдс», получают стипендии от компании. В России присуждение корпоративных стипендий произошло впервые, но в других странах стипендии от Р. МакДоналда – обычная практика.

«Макдоналдс» 11 лет на российском рынке, и все это время больше половины тех, кто предлагает нам «биг мак» и бесплатную улыбку, – студенты. Чтобы они могли успешно совмещать учебу и работу, им предоставляется возможность работать по гибкому графику. Те, кто успешно совмещают учебу и работу, получая в ходе аттестации высокие оценки, и стали стипендиатами. Еще одно условие – не меньше года работы в компании. Среди получивших стипендию студенты МГУ, Московского государственного университета пищевых производств, МАИ, Российского института текстильной и легкой промышленности, Московского педагогического института – всего 41 человек. Размер единовременной стипендии – 13000 руб. В «Макдоналдсе» также рассчитывают, что это поможет готовить кадры в своем коллективе: большинство менеджеров компании начинали рядовыми фаст-фуда.

Источник: Happy meal //Карьера. – 2001. – № 7. – С. 14.

5. Единство моральных и материальных методов стимулирования. В настоящее время большое внимание уделяется материальному стимулированию, и это не случайно, ведь деньги и материальные блага обеспечивают существование людей. В бизнесе деньги – символ успеха. Однако не стоит недооценивать роль морального стимулирования. Часто признание заслуг работника, доверие ответственного задания или даже простая похвала могут принести бо́льшие результаты, чем премии. Поэтому важно сочетать моральное и материальное стимулирование, дополнять одно другим.

В корпорации IBM первое, что обязаны делать менеджеры – это благодарить публично сотрудников за хорошую работу или полезное дело, сделанное для посетителя или клиента. Эта элементарная награда поощряет энтузиазм и свидетельствует об интересе руководителя к процессу торговли и покупателям. А появление имен работников в памятном адресе или бюллетене, периодически выпускаемыми корпорацией, способно их вдохновить и окрылить. Корпорация использует такие виды поощрений, как приглашение на обед или в театр. Хорошо воспринимаемая награда – это уик-энд, проведенный на ближайшем курорте или в пятизвездочном отеле.

За активное участие в маркетинговых операциях в качестве награды можно получить телевизор или чек на солидную сумму. Ни одно благодарственное письмо, полученное от клиентов, не остается без внимания. Награду получает и секретарь, и технический работник в виде премии либо какой-то другой формы поощрения. Не остается без внимания и посредственная работа, но критикуют работника наедине.

В IBM существует гарантированная оплата труда любому работнику при условии, что он справляется с объемом порученных работ. Корпорация оплачивает также медицинскую страховку, отпуск, начисления в пенсионный фонд, осуществляет и другие выплаты.

В IBM практикуются поощрения за новые идеи и их реализацию. Это может быть совершенствование делопроизводства, повышение качества продукции, снижение производственных расходов, новые способы упаковки или упрощение оформления покупок. Предложения работников рассматривают специалисты и, если предложение принимается, автор получает до 25% от сэкономленных средств [115].

6. Учет личных качеств работников. Характер восприятия, способности, системы ценностей и другие характеристики конкретного человека определяют факторы мотивации, способные оказывать на него наибольшее воздействие.

7. Использование преимущественно положительных стимулов. Преобладание штрафов, нареканий со стороны начальства и другие стимулы отрицательного воздействия могут привести к напряженной обстановке в коллективе, боязни сотрудников брать на себя ответственность за какие либо решения либо действия, к сокрытию информации, а иногда и потере ценных работников.

Глава 18
ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ

18.1. Понятие и состав функции контроля

По мере того, как организация движется к намеченным целям, она должна постоянно отслеживать промежуточные результаты и контролировать изменения во внутрен-

ней и внешней среде. Установление того, достигла ли организация своих целей, осуществляется с помощью контроля. Иными словами, менеджеры с помощью контроля постоянно проверяют, насколько то, что происходит в действительности, соответствует тому, что должно быть.

Контроль является продолжением планирования и сопровождает процесс реализации планов. Он предполагает определение и документирование фактических показателей (результатов реализации решений) и сравнение их с плановыми показателями для установления результатов деятельности. Контроль включает также анализ отклонений от запланированных показателей. Сравнение и анализ стимулируют новые процессы принятия решения, которые в свою очередь инициируют проведение корректирующих мероприятий и обеспечивают долгосрочный обучающий эффект. Контроль становится действенным лишь тогда, когда по его итогам или в его ходе принимаются меры по устранению недостатков и причин, порождающих нежелательные явления.

Контроль – это постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем и изменений внешней среды.

Благодаря контролю организация имеет возможность устранять помехи на пути выполнения плановых заданий, поэтому контроль можно определить как процесс, при помощи которого организация обеспечивает достижение своих целей. Вместе с тем контроль позволяет определить, какая деятельность на пути достижения цели была наиболее эффективна.

Контроль способствует укреплению дисциплины и соблюдению законности. Благодаря ему обеспечивается единство решений и их исполнение, достижение поставленных задач, а также предупреждаются ошибки и недоработки.

Л. Якокка применял простую, но действенную систему контроля своих подчиненных. «В течение многих лет я регулярно задавал своим ведущим работникам (и требовал от них, чтобы они в свою очередь задавали и своим ведущим работникам) несколько элементарных вопросов: «Какие задачи вы ставите себе на ближайшие три месяца? Каковы ваши планы, приоритеты, надежды? Что вы намерены предпринять для их осуществления?» На первый взгляд, такая практика – просто примитивный способ обязывать служащих представлять своему боссу отчеты о своей работе. Разумеется, сюда включается и такого рода отчетность, но я подразумеваю гораздо большее, так как система квартальных докладов заставляет служащих отчитываться и перед собой. Она не только вынуждает каждого менеджера обдумывать собственные цели, но служит также надежным способом напоминать людям о необходимости не предавать забвению свои мечты» [144].

Главный смысл контроля заключается в создании гарантий выполнения планов и в повышении эффективности управленческого процесса.

Имея большой диапазон воздействия на организацию, контроль не должен ограничиваться только рамками деятельности контрольных органов. Он входит в обязанности руководителя любого ранга.

Объектами контроля выступают предприятия, организации.

Предметами контроля являются процессы, проходящие в организации, или ее элементы. Контролируют производственный процесс, нормы расходования материальных и финансовых средств, осуществляют технический и технологический контроль, контроль качества продукции и т.д.

Субъектами контроля могут выступать менеджеры фирмы, отделы технического контроля, государственные органы.

Главные инструменты выполнения функции контроля – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. Например, на производстве контроль может осуществляться в виде наблюдения с использованием различных контрольно-измерительных приборов. Для контроля за денежными средствами применяют финансовые и бухгалтерские документы. Своих подчиненных менеджер может контролировать в форме письменных отчетов о работе или посредством проведения регулярных совещаний и обсуждения проблем, возникающих в фирме или у отдельных работников.

Учет – это сбор, регистрация и обобщение всей информации, необходимой руководству компании для принятия управленческих решений. Учет является информационной базой контроля.

Выполняя свои задачи, учет не может обойтись без контроля качества хозяйственных процессов. В противном случае было бы не выполнено основное требование, предъявляемое к учету,– его достоверность. Поэтому учет включает отдельные контрольные функции.

21–4153

Контроль в ряде случаев не может обойтись без данных учета, поскольку завершенные экономические процессы могут быть подвергнуты контролю только при наличии данных учета этих процессов. В этом состоит взаимосвязь учета и контроля.

Важную роль в подготовке информации, необходимой для принятия и обоснования управленческих решений, играет *анализ*. В процессе него осуществляется всесторонняя оценка функционирования объекта управления, анализируются причины отклонений от запланированного уровня, выявляются резервы, определяются возможные альтернативы управленческих решений.

Контроль – это критически важная функция управления, так как только она обеспечивает *обратную связь* в системе управления. Остальные функции (планирование, организация, мотивация) являются прямой связью с объектом управления. Контроль можно считать элементом обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм и нормативов. Другими словами, система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами, и реальными показателями деятельности организации. И тот, у кого есть современные и точные системы контроля, имеет больше шансов выжить.

В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы:

- чему мы научились?
- что в следующий раз следует делать иначе?
- в чем причина отклонений от намеченного?
- какое воздействие оказал контроль на принятие решений?
- было ли воздействие контроля позитивным или негативным?
- какие выводы следует сделать для выработки новых целей?

Система контроля характеризуется определенной *целенаправленностью*. Это свойство системы проявляется в том, что все элементы и звенья контроля служат общей цели – обеспечению эффективного управления.

Важно выделить еще одну характерную черту контроля как системы. Контроль является *информационной системой*, включающей сбор, обработку, хранение и передачу контрольной информации. Посредством информации контроль связан с другими системами и подсистемами. Эта связь характеризуется информацией, создаваемой внутри системы контроля, которую он получает от других систем и которую он посылает в окружающую среду.

Люди являются неотъемлемым элементом контроля. Следовательно, при разработке контроля менеджер должен учитывать поведение людей. Только знание того, что работа контролируется, часто стимулирует людей к качественному и эффективному ее выполнению.

Однако просто «видимость» контроля при отсутствии его эффективного механизма ни к каким положительным результатам привести не может. В Санкт-Петербурге, например, проводился эксперимент по использованию фанерных манекенов сотрудников ГИБДД. Но вместо того чтобы заставлять водителей сбрасывать скорость, манекены вызывали смех и привлекали вандалов. В итоге из двадцати установленных в городе «искусственных инспекторов» «выжил» только один. Большая их часть была украдена, а некоторые покрыты граффити неприличного содержания. Не уцелел даже экземпляр, установленный напротив местного управления ГИБДД.

Источник. Эксперимент потерпел фиаско // Автомобили. –2001. – № 7. – С. 8.

Правильно организованный контроль очень важен и во многом зависит от искусства менеджера. Он должен быть достаточно требователен, чтобы подчиненные всегда чувствовали ответственность за свои действия и решения. И в то же время по-настоящему умелый менеджер знает, что непрерывно контролировать своих подчиненных вредно: они теряют самостоятельность, инициативность.

Понятие «контроль» можно рассматривать в трех основных аспектах: как функцию управления или элемент управления экономикой; как целенаправленную деятельность; как систему органов, осуществляющих контроль. Но при этом необходимо учитывать, что эти три стороны контроля представляют единое целое. В то же время контроль является сложной системой и нуждается в управлении.

18.2. Виды контроля

Контроль можно классифицировать по следующим признакам.

- *по стадии производственного процесса* различают: входной, операционный контроль, контроль готовой продукции, транспортирования и хранения;
- *в зависимости от субъекта контроля* выделяют самоконтроль; контроль, выполняемый менеджером, контрольным мастером, отделом технического контроля (ОТК); инспекционный контроль; государственный; международный контроль;
- *по степени охвата объекта контролем:* сплошной и выборочный контроль;
- *по режиму контроля:* усиленный контроль и нормальный контроль;
- *по степени механизации*: ручной, механизированный, автоматизированный, автоматический контроль;
- *по способу получения и обработки информации*: регистрационный, статистический, расчетно-аналитический;
- *по периодичности выполнения контрольных операций*: непрерывный и периодический;
- *по времени контроля*: предварительный, текущий, заключительный контроль.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работы. Это входной контроль всех видов ресурсов, его цель – обеспечение необходимых условий для бесперебойной и качественной работы организации.

Планирование и создание организационной структуры позволяют осуществить предварительный контроль. Строгое соблюдение правил и процедур при выработке планов, четкое написание должностных инструкций, эффективное доведение формулировки целей до подчиненных – все это увеличивает вероятность того, что планы будут реализованы, а структура будет работать так, как задумано.

Предварительный контроль используется по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

В отношении материальных ресурсов вырабатываются стандарты допустимого качества материалов: поступающие материалы проверяют на соответствие этим стандартам; тщательно выбираются поставщики для заключения договоров, устанавливаются

минимальные размеры запасов для обеспечения бесперебойной деятельности организации.

Средством предварительного контроля финансовых ресурсов является финансовый план. Он дает ответ на вопрос: когда, сколько и каких средств (наличных, безналичных) потребуется организации, а также устанавливает предельные значения затрат по каждому структурному подразделению. В области человеческих ресурсов для осуществления эффективного отбора персонала анализируются деловые и профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения тех или иных должностных обязанностей, устанавливается минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области. При приеме на работу с кандидатом проводится собеседование, выявляется, насколько его характеристики соответствуют необходимым требованиям. Сформулировать такие требования помогают внутрифирменные профессиональные стандарты специалистов.

Текущий контроль осуществляется непосредственно на стадии хозяйственного процесса. Его цель – совершенствование деятельности, координация для движения к цели. Чаще всего объектом текущего контроля являются подчиненные, а субъектом – их начальники. Задача этого вида контроля – своевременно выявить и по возможности устранить отклонения, возникающие в ходе работы, от заданных параметров.

Текущий контроль осуществляется на основе обратной связи, представляющей собой получение данных о ходе процессов. Этот вид контроля позволяет руководству выявить непредвиденные проблемы и скорректировать свою деятельность и деятельность подчиненных так, чтобы избежать отклонений от наиболее эффективного пути к достижению цели. Таким образом, текущий контроль дает возможность своевременно реагировать на меняющиеся внутренние и внешние факторы.

Заключительный контроль осуществляется после выполнения работы. Это контроль итогов, его цели – формирование мотивационных вознаграждений, корректировка поведения руководителя, принимаемых решений, а также формирование планов на будущее на основе анализа полученных результатов.

18.3. Этапы функции контроля

В процедуре контроля выделяют следующие этапы: выработка стандартов; сопоставление с ними реальных результатов; принятие необходимых корректирующих действий.

Первый этап. Стандарты – это конкретные цели, степень достижения которых поддается измерению. Стандарты должны иметь временны́е рамки, в которых должна быть выполнена работа, и конкретный критерий, по которому оценивается работа. Например, в качестве стандарта можно использовать цель: получить прибыль 1 млн руб. за 2003 г. В данном случае временно́й период составляет 1 год, а критерием является 1 млн руб. Установление стандартов позволяет сопоставить реально сделанную работу с запланированной.

Достаточно легко установить стандарты для величин, поддающихся количественному измерению: по прибыли, объему продаж. Но некоторые важные цели не поддаются количественному выражению напрямую, например, повышение степени удовлетворенности работой. В таком случае проводятся различные обследования и опросы, происходит косвенное выражение их через другие показатели, например количество увольнений (сокращение увольнений обычно считается проявлением удовлетворенности работой). Однако, используя косвенные показатели, менеджер должен тщательно анализировать внутренние и внешние факторы, оказывающие на них влияние. Так, количество увольнений может сократиться не в результате удовлетворенности работой, а из-за экономического кризиса в стране, когда люди опасаются, что не найдут другую работу.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе необходимо предпринять следующие действия:

- определить масштаб допустимых отклонений;
- измерить результаты;
- оценить полученную информацию о достигнутых результатах;
- сравнить результаты работы с установленными стандартами.

Контроль должен быть экономически эффективным, т.е. преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Это достигается использованием метода управления *по принципу исключения*. Суть его заключается в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Для этого руководство устанавливает *масштаб допустимых отклонений*. Если обнаруживаются отклонения, не выходящие за рамки этого масштаба, то такие отклонения не вызывают тревоги.

Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – *измерение результатов*, позволяющее установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты. Здесь важно правильно выбрать единицу измерения, определить частоту измерений. Все это определяется спецификой вида деятельности, подлежащей контролю. Любая система сбора информации и ее обработки довольно дорога, поэтому менеджер должен избегать искушения измерить все и как можно точнее.

В обеспечении эффективности контроля важно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Информация должна быть точной, поступать вовремя. Поэтому менеджерам необходимо *оценить полученные данные* о результатах работы и определить, насколько они нужны и достоверны. Только после этого можно сопоставлять достигнутые результаты с установленными стандартами.

> Налаживание эффективной системы контроля может значительно улучшить финансовые результаты деятельности предприятия. В Архангельском «Артелекоме» и «Электросвязи» Республики Карелии холдинг «Связьинвест» проводит пилотные проекты, отрабатывая методику отраслевых реформ. Чистые убытки обеих компаний регулярно сокращаются. С 1999 по 2000 гг. они упали в компаниях на 7,8 и 28% соответственно (в стандартах международной системы бухгалтерского учета). Положительная тенденция продолжилась и в первом квартале 2001 г. Сокращение убытков стало возможным после того, как «Связьинвест» начал в обеих компаниях пилотный проект по оптимизации управления, финансовой отчетности и планирования бюджета. Проектов два. Оба выполняются при помощи консультантов Arthur Andersen. Первый проект начался в 1999 г., когда система отчетности была «переложена» из российского стандарта в международный. В 2001 г. стартовал второй проект – по внедрению системы бюджетирования, совместимой с международным стандартом бухучета. Этот проект позволит сравнивать годовые и квартальные бюджеты с реальными финансовыми результатами.

Обнадеживающие результаты, достигнутые двумя северными компаниями, подвигают холдинг на внедрение этого опыта и в остальных компаниях.

Источник. Шакур Н. Северный полигон «Связьинвеста» // Компания. – 2001. – № 21. – С. 22–23.

На третьем этапе менеджер определяет, какие действия следует предпринимать; такими действиями могут быть:

- невмешательство в работу;
- устранение отклонений;
- изменение стандартов.

Невмешательство в работу. Если фактические результаты совпадают с установленными стандартами или имеющиеся отклонения невелики (не превышают масштаб допустимых отклонений), то лучше ничего не предпринимать.

Устранение отклонений. В случае обнаружения значительных отклонений от стандартов (превышающих масштаб допустимых отклонений) следует установить причины отклонений и добиться возвращения к правильным действиям. Это происходит через изменение некоторых внутренних переменных. Например, причиной низкой производительности труда может быть отсутствие заинтересованности работников в конечных результатах, в этом случае необходимо изменить систему оплаты труда и другие переменные, оказывающие влияние на мотивацию.

Изменение стандартов. Стандарты могут оказаться нереальными. Бывает так, что в процессе реализации плана становится ясно, что планы составлены слишком оптимистично, и требования стандартов выполнить практически невозможно. Это сводит на нет мотивацию. В таких случаях стандарты пересматриваются в сторону понижения.

Бывают ситуации, когда в процессе контроля выявляется необходимость пересмотра стандартов в сторону повышения. Это нередко случается в успешно работающих организациях.

18.4. Организация эффективного контроля

Чтобы контроль был эффективным, т.е. обеспечивал достижение целей организации, он должен обладать следующими свойствами [76].

Иметь стратегическую направленность, т.е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их.

Быть ориентированным на результаты, т.е. помогать организации достигать поставленных целей и формулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.

Быть своевременным. Для этого необходимо: во-первых, определить наиболее подходящий временной интервал контроля, учитывающий временные рамки основного плана, скорость изменений, а также затраты на проведение измерений и распространение полученных результатов; во-вторых, обеспечить возможность устранять отклонения прежде, чем они примут серьезные размеры.

Быть гибким, т.е. должен приспосабливаться к происходящим изменениям.

Быть простым. Простота контроля обеспечивает лучшее понимание его целей и инструментов, а значит и поддержку существующей системы контроля персоналом организации. Кроме того, простые методы контроля более экономичны.

Быть экономичным. Затраты на осуществление контроля не должны превышать создаваемые им преимущества. Масштабы контроля должны соответствовать потребностям системы управления в аналитической информации.

Используемые средства и методы контроля должны **соответствовать контролируемому виду деятельности** (предмету контроля).

Чтобы система контроля была эффективной, ее необходимо периодически оценивать. Критериями такой оценки могут быть:

1) *выполнение задач контроля* – контроль должен определять совпадения или отклонения в системе управления организацией; способствовать своевременному устранению отклонений, выработке эффективных решений; для оценки системы контроля по этому критерию необходимо дать ответ на следующие вопросы:

- спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не тривиальные измерения?
- представляет ли система контроля менеджерам информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках;

2) *экономичность контроля* – следует оценить расходы, связанные с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; затраты на персонал и технику контроля;

3) *эффект влияния на людей* – необходимо выяснить, вызывает ли у работников применяемая система контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции. Для повышения эффективности контроля и избежания его отрицательного влияния на людей специалисты рекомендуют:

- устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- обсуждать с сотрудниками ожидаемые результаты;
- устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;
- избегать чрезмерного контроля;
- вознаграждать за достижение стандартов.

Таким образом, **контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей**. Он состоит из установления норм, измерения полученных результатов и проведения необходимых корректирующих мер. **Предназначением контроля является предупреждение возможных отклонений**, а не их ликвидация. Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как каждая управленческая функция движима другой. Пользуясь результатами контроля, предприятие составляет новые планы, принимает решения в области организации и мотивации труда.

Выводы

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

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

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

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

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

6. Функция организации направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных целей. Основными задачами организации являются: формирование структуры организации, исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных; установление режимов работы подразделений предприятия, отношений между ними, обеспечение деятельности предприятия необходимыми ресурсами. Организация как функция управления должна обеспечивать соответствие существующей системы новым целям, установленным в плановых заданиях.

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

8. Чтобы предприятие работало эффективно, необходимо заинтересовать в этом его сотрудников. Для этого руководитель должен овладеть современными теориями мотивации с учетом человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию. Современные теории мотивации можно разделить на две группы: содержательные (теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда и др.) и процессуальные теории мотивации (теория ожидания, теория справедливости и модель Портера – Лоулера).

9. Не менее важное значение имеет функция контроля. Контроль – это постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем и изменений внешней среды. Главный смысл контроля заключается в создании гарантий выполнения планов и в повышении эффективности управленческого процесса. Инструментами выполнения этой функции являются наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. Процедура контроля состоит из выработки стандартов, сопоставления с ними реальных результатов и принятия необходимых корректирующих действий. Чтобы система контроля была эффективной, ее необходимо периодически оценивать. Предназначением контроля является предупреждение возможных отклонений, а не их ликвидация.

10. Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как каждая управленческая функция движима другой. Пользуясь результатами контроля, предприятие составляет новые планы, принимает решения в области организации и мотивации труда. Таким образом, управление является непрерывным циклическим процессом.

Контрольные вопросы

1. Какую роль играет выделение управленческих функций?
2. Что такое функция управления?
3. Перечислите общие функции управления.
4. Перечислите конкретные функции управления.
5. Что такое планирование? Для чего оно необходимо?
6. Какие виды планирования вы знаете?
7. Из каких этапов состоит функция планирования?
8. Каких принципов нужно придерживаться, осуществляя планирование?
9. Что такое стратегическое планирование?
10. Чем стратегическое планирование отличается от долгосрочного?
11. Из каких этапов состоит стратегическое планирование?
12. Что такое миссия организации? Какие элементы она может включать?
13. Какие цели может ставить перед собой организация?
14. Какие факторы оценивают при анализе внешней среды; при анализе внутренней среды? Какими методами анализа при этом пользуются?
15. Какие основные стратегии действий предприятия вы знаете?
16. Из каких этапов состоит тактическое планирование?
17. В чем заключается управление по целям?
18. Как следует оценивать стратегический план?
19. В чем заключается функция организации?
20. Что такое делегирование полномочий? Для чего оно необходимо?
21. Какие виды полномочий вы знаете?
22. Какие причины могут препятствовать эффективному делегированию полномочий?
23. Что такое мотивация?
24. Какие теории мотивации вы знаете?
25. Что представляет собой пирамида потребностей А. Маслоу?
26. Что относится к факторам здоровой окружающей среды, а что – к факторам мотивации в теории Ф. Герцберга?
27. На чем основана теория ожиданий В. Врума?
28. Какова основная мысль теории справедливости?
29. Какая теория соединяет в себе теорию ожиданий и теорию справедливости?
30. Какие выводы для управления можно сделать, основываясь на существующих теориях мотивации?
31. Что такое контроль?
32. Какие виды контроля вы знаете?
33. Из каких этапов состоит процедура контроля?
34. Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?

Раздел шестой

Управленческие решения

Глава 19
ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

19.1. Понятие управленческого решения и его особенности

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и имеет достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, а чаще всего оно относится к подразделению или к организации в целом.

Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера.

Принятие решений является важнейшей функцией менеджеров.

> При принятии решения менеджер использует весь имеющийся у него опыт профессиональной работы, знания, результаты, анализ конкретной ситуации. Эффективное управленческое решение, как правило, является сплавом профессионализма менеджера и его искусства управленца, поскольку, как справедливо считают ведущие специалисты в области принятия управленческих решений, принятие решений является одновременно и наукой, и искусством.
>
> Решения, принимаемые менеджером, всегда нацелены на перспективу в будущее. Поэтому в момент принятия решения далеко не всегда с уверенностью можно предсказать результат предпринимаемого действия, в какой степени оно будет обеспечивать достижение цели, стоящей перед организацией [68, с. 47].

Анализируя развитие менеджмента, нетрудно заметить, что теория эволюционирует к разработке современных технологий принятия решений. Решения определяют такие направления менеджмента, как управление на основе контроля за их исполнением, управление посредством экстраполяции прошлого в будущее, управление с помощью предвидения изменений, управление путем гибких экстренных решений.

Мировой и отечественной наукой в XX в. разработана новая область знаний – теория принятия решений. Возникшая при решении военно-стратегических задач она распространилась и на область экономического управления. Сегодня существует научная база для принятия качественных управленческих решений.

Проблема принятия решений имеет фундаментальный характер, что определяется ролью, которую играют решения в любой сфере человеческой деятельности, так как выбор способа действий – это результат комплексной увязки различных аспектов: экономического, информационного, психологического, логического, организационного, математического, правового, технического и т.д. Синтезируя различные аспекты, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей системы на управляемую (субъект на объект управления), что в конечном итоге приводит к достижению поставленных целей. Это постоянное связующее звено между двумя системами, без которых предприятие как система функционировать не может.

В экономической литературе понятие «решение» неоднозначно и рассматривается как процесс, как акт выбора и как результат выбора. Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуума или группы), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации об ее состоянии.

Для того чтобы решение было понятным для всех участников управленческой производственной деятельности, ему должна быть придана общезначимая форма, после чего он сможет играть регулятивную роль. Процедура оформления решений неразрывно связана с разработкой их содержания.

Особо следует остановиться на правовой форме решения. Придание решению правовой формы не может рассматриваться как заключительная стадия решения, а является его ограниченным элементом, определяющим границы самостоятельности и ответственности субъектов, содержание и последствия принятых решений. Совмещение сторон деятельности субъектов управления, связанных с оценкой обстановки и выбором времени для действий с юридическими нормами, обеспечивает в деятельности этих субъектов как активный поисковый элемент, творческую оценку явлений, динамизм и оперативность в работе, так и строгую согласованность с другими звеньями управления и другими решениями [51, с. 32 – 33].

От того, насколько качественно подготовлено управленческое решение, зависит не только, что особенно важно, степень эффективности управляющего воздействия органа управления на управляемый объект, но также организация выполнения управленческих решений и контроль за их исполнением. Другими словами, от качества подготовки управленческих решений в значительной степени зависит эффективность деятельности предприятия.

Управленческое решение – развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Любой орган управления несвободен в выборе решения. Принятое решение не означает победу, так как оно тщательно изучается политическими группировками по интересам, средствами массовой информации, которые способны существенно влиять и создавать общественное мнение вокруг принятого решения. Поэтому при принятии решения следует предвидеть последствия возможностей его отмены. Одни решения могут быть отменены без существенного ущерба, а другие – наоборот. Отмена решения обычно осуществляется в связи с переориентацией направлений деятельности или некачественной их подготовкой.

Управленческое решение есть план ликвидации проблемы.

Под проблемой понимается ситуация, характеризующаяся различием существующего состояния в объекте управления с желаемым или необходимым (целевой подход) или наличие неиспользованных возможностей (предпринимательский подход к диагностированию проблемы).

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

- Что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять или на каком качественном уровне нужно удовлетворять старые потребности)?
- Как делать (какую использовать технологию)?
- Какие производственные затраты следует произвести?
- В каком количестве производить?
- В какие сроки производить?
- Где производить (место, производственное помещение, персонал)?
- По какой цене и кому поставлять? Что это даст инвестору и обществу в целом?

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать, т.е. определять важность, весомость, ранг проблем по их актуальности, степени риска, масштабности.

19.2. Классификация управленческих решений

Решения, используемые в механизме социально-экономического управления, многообразны. Это многообразие решений представляет собой некоторый комплекс, понимание которого облегчается на основе системного подхода,

22–4153

позволяющего раскрыть строгую систему и иерархию решений, соподчиненность и цикличность. В такой системе решений должны проявляться как общие признаки, так и специфические особенности, присущие отдельным видам решений [51,с. 79].

Основными факторами, оказывающими влияние на организацию и функционирование системы, являются социально-экономические, технико-технологические и региональные. На этом основании выделяют две группы задач, требующих решения:

• функциональные обусловлены разделением труда на предприятии (организации), полномочиями отдельных работников, имеют в основном стандартный характер.

• ситуационные появляются в результате нарушений взаимодействия подсистем и элементов на предприятии (организации), либо под влиянием вышеуказанных факторов.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность, что определяет выделение интуитивных, основанных на суждении (опыте), и рациональных решений [2].

При принятии интуитивного решения люди опираются на собственные ощущения того, что их выбор правилен. В основе решений, опирающихся на суждения, лежат знания и осмысленный опыт прошлого. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Для совершенствования разработки управленческих решений используются различные их классификации. На практике чаще используются классификации, в основу которых положены следующие принципы: цель; стадия жизненного цикла продукта; сфера действия; объект воздействия; масштабность; уровень управления; сложность; способ передачи; продолжительность действия и др.

По критерию стадий жизненного цикла продукта управленческие решения подразделяются на решения по научно-исследовательским и опытно-конструкторским разработкам на стадии разработки продукта; на решения по выводу продукта на рынок – решения по продажам в условиях стабильного производства и решения по выводу продукта с рынка на стадии его умирания.

По сфере действия решения подразделяются на экономические, социальные, технические, технологические; по объекту воздействия – внутренние и внешние; по масштабу воздействия – комплексные и частные; по уровню управления – решения высшего, среднего и низшего руководства; по сложности – стратегические, тактические и оперативные; по организации разработки – коллективные, коллегиальные и личные; по форме представления – приказ, распоряжение, указание, план, программа, стратегия, миссия; по цели – коммерческие, некоммерческие, количественные, качественные, общие и частные [139, с. 11].

По источнику возникновения решения делят на инициативные, по предписанию, по предложению «снизу».

По юридическому оформлению решения могут быть в виде плана, приказа, распоряжения, инструкции; по способу фиксации – устные и письменные.

По субъекту, принимающему решения, выделяются решения индивидуальные, коллективные и коллегиальные. Индивидуальные принимаются лично руководителем, коллективные – соответственно коллективами предприятий и организаций, коллегиальные – коллегиальными органами (советами, правлением и т.д.).

По степени уникальности решения делятся на рутинные и новаторские. Новаторское решение отличается спецификой построения процесса принятия решений и содержанием отдельных его этапов.

По методам разработки различают: количественные решения, включающие методы математического программирования, статистические методы; эвристические решения, основанные на использовании логики, интуиции, опыта. Использование методов математического программирования позволяет по заранее заданным параметрам находить оптимальное решение.

По степени неопределенности, зависящей от количества информации, имеющейся в распоряжении лиц, принимающих решения, последние подразделяются на детерминированные, принимаемые в условиях определенности, при наличии полной информации; вероятностные, принимаемые в условиях вероятностной определенности (риска); неопределенные, принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

С позиции количества рассматриваемых целей управленческие решения можно классифицировать как одноцелевые и многоцелевые.

По степени регламентации, т.е. насколько жестко установлены сроки и условия действия подчиненных, различают решения регламентирующие, ориентирующие и рекомендующие.

Регламентирующие решения, исключая самостоятельность, полностью направляют деятельность подчиненных. От подчиненных требуется лишь безусловная исполнительность.

Ориентирующие однозначно определяют лишь основные моменты деятельности, в решении второстепенных вопросов допускается проявление самостоятельности подчиненных.

Рекомендующие решения контурно обозначают возможности деятельности подчиненных, предоставляя широкий выбор конкретных путей и проявления инициативы.

По функциональному признаку (содержанию) решения бывают:

- экономические решения связаны с повышением эффективности производства, совершенствованием деятельности предприятия (о капитальных вложениях, о цене ресурса, о распределении доходов и т.п.);
- социальные решения направлены на улучшение условий труда и отдыха членов коллектива предприятия и др.;
- технические решения принимаются для совершенствования технической политики и технологии производства, сокращения применения ручного труда;
- организационные решения направлены на улучшение организации труда работников, совершенствование нормативов, норм.

Различают решения по периодам действия: долговременные (перспективные) и оперативные. Перспективные определяются в общих чертах, они лишь задают направления для реализации определенной цели. Оперативные решения предусматривают меры по реализации прогнозов развития событий (конкретные виды работ, сроки их исполнения и исполнителей).

Решения классифицируются по значимости. Значимость решения определяется влиянием его последствий. Наиболее значимые решения принимаются не часто, но им уделяется большее внимание. Многие решения не являются значимыми, но часто повторяются и ввиду этого совокупный эффект их повышается.

По продолжительности реализации управленческие решения разделяются на:

- стратегические, или перспективные, со сроком действия более 5 лет;
- тактические, или текущие, в пределах года;
- оперативные в пределах квартала или месяца.

По причинам возникновения выделяются следующие группы управленческих решений: программные, по распоряжению вышестоящих органов, инициативные, ситуационные, т.е. вызванные обстановкой, сложившейся в объекте управления.

Соотношение указанных групп управленческих решений в определенной степени характеризует стиль управленческой деятельности. Так, отсутствие инициативных решений свидетельствует о преобладании формального подхода руководителя к своим обязанностям или о его неспособности самостоятельно руководить объектом.

Большое количество ситуационных решений является основанием для вывода о наличии недостатков в управлении, о неэффективности построения и функционирования системы управления в целом.

По степени сложности подготовки управленческие решения подразделяются на программируемые (стандартные) – 90% решений (закупка товара, подбор кадров, формирование ассортимента и т.д.) и непрограммируемые (нестандартные) – имеют разовый творческий характер (разработка новых технологий, формирование новой структуры). Для программируемых решений отработана структура самого решения и процедура его подготовки и принятия. Непрограммируемые решения характеризуются новизной и требуют творческого подхода к их разработке. Для использования программируемых управленческих решений целесообразно создание банка стандартных решений. В определенной степени разработка стандартных решений может быть формализована и на этой основе автоматизирована с помощью электронно-вычислительной техники. Использование персональных компьютеров позволяет повысить качество и ускорить процесс подготовки решения и контроль за его исполнением. Важное значение в совершенствовании работы по принятию нестандартных решений, требующих творческих усилий при их разработке, является преобразование сложных нестандартных задач в стандартные, что в значительной степени упрощает решение задачи за счет использования известного порядка ее решения.

Влияние личности менеджера на характер разрабатываемых решений дополняет их классификацию уравновешенными и импульсивными решениями, осторожными, инертными.

При принятии уравновешенных решений анализируют и взвешивают все «за» и «против». В основе импульсивных решений лежит генерация идеи. Для осторожных идей характерна тщательная оценка. Инертные решения принимаются в результате подконтрольных и уточняющих действий.

Для повышения эффективности принимаемых решений требуется тщательная проработка и взаимоувязка последовательности и параллельности действий с несколькими критериями эффективности, структуризации проблемы на основе дерева целей и их ранжирование по актуальности, масштабности и степени риска.

Можно говорить о четырех наиболее характерных видах оснований для принятия устных управленческих решений, которые принимаются в настоящее время в рамках общих функций и полномочий управляющего субъекта [51, с. 46]:

- оперативные решения, направленные на осуществление организационных, материальных и технических действий;
- указания на подготовку решений в письменной форме;
- поручения другим органам и должностным лицам о принятии ими решений в пределах их компетенции;
- указания, выдаваемые в порядке осуществления контроля за выполнением письменных решений.

19.3. Значение управленческих решений и требования к ним

Л. Якокка: Слишком много менеджеров позволяют себе долгую раскачку в процессе принятия решения, особенно те из них, кто обременен слишком большим образованием. Однажды я сказал Ф. Колдуэллу, возглавившему компанию «Форд» после моего ухода: «Ваша беда в том, Фил, что вы окончили Гарвард, где вас учили не переходить к действиям, пока не станут известны все факты. В вашем распоряжении 95% фактов, но вы затрачиваете еще шесть месяцев на то, чтобы добыть последние 5%. К моменту, когда вы их добыли, оказывается, что они уже устарели, так как рыночная ситуация претерпела изменения. Вся жизнь – это фактор времени» [144, с. 212].

Для того чтобы быть эффективным, решение должно удовлетворять ряду требований:

1) быть реальным, т.е. исходить из достижимых целей, реально располагаемых ресурсов и времени;

2) содержать механизм реализации, т.е. включать разделы, охватывающие организацию, стимуляцию, контроль при реализации решений;

3) быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных;

4) готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени тех процессов, которыми управляют, с учетом возможных скоростей развития нештатных, аварийных ситуаций;

5) быть реализуемым, т.е. не содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов;

6) быть гибким, т.е. изменять цель и (или) алгоритм достижения цели при изменении внешних или внутренних условий;

7) предусматривать возможность верификации и контроля исполнения.

Качество управленческого решения зависит от ряда факторов:

1) качества исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок;

2) оптимального или рационального характера принимаемого решения;

3) своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;

4) соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующимся на нем методам управления;

5) квалификация кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;

6) готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.

Чтобы быть качественным, управляющее решение должно быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных и гибким – предусматривать изменение целей и алгоритмов достижения целей. В противном случае незначительные по величине отклонения исходных данных будут переводить управленческие решения из разряда эффективных в число неэффективных. Требования к управленческим решениям и условия их достижения представлены в табл. 19.1.

Таблица 19.1

Требования к управленческим решениям

Наименование требования	Условие достижения
Соответствие действующему законодательству и уставным документам предприятия	Контроль со стороны юриста, референта
Достижение своевременности (нельзя спешить или запаздывать)	Знания и интуиция руководителя
Наличие четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	Формирование и доведение целей, сроков выполнения до каждого работника
Возможность организационной выполнимости	Заключение специалистов или экспертов
Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля за его выполнением	Составление рабочих документов
Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений в экономической, социальной, экологической и других областях	Заключение внешних экспертов
Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для реализации управленческих решений	Внедрение должностных инструкций и положений об отделах и службах
Наличие возможности обоснованного положительного результата	Набор расчетов и предложений

Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям.

Решение может приниматься человеком в трех основных системах: технической, биологической и социальной. Решение, принятое в социальной системе и направленное на стратегическое планирование, организация управленческой деятельности, управление человеческими ресурсами, управление производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм), управленческое консультирование, коммуникации с внешней средой, называется управленческим.

Как процесс управленческое решение – это поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация управленческого решения. Как явление управленческое решение – это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т.п.

В зависимости от сферы разработки и реализации управленческого решения могут использоваться разные формы. **Формы разработки:** указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила, модель. **Формы реализации:** предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинги), совещания, заседания, отчет, деловое слово.

Таким образом, управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели менеджмента.

Глава 20
ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

20.1. Основные этапы разработки и реализации управленческого решения

Разработка решения представляет собой совокупность последовательно повторяющихся действий, которые складываются из отдельных этапов, процедур, операций.

> Процесс принятия решения при кажущейся простоте очень не прост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам. Тем не менее имеется общее, характерное для любого процесса принятия решения, где бы он не осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решения, используемую в любой организации.
>
> Возможны разные способы представления процесса принятия решения, в основе которых лежат различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т.д. [68, с. 68].

На практике предлагаются различные схемы процесса разработки решений, различающиеся между собой степенью детализации отдельных процедур и операций. В отечественной литературе предложен «типовой» процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов, включающий следующие этапы:

I. Предварительная формулировка задачи (проблемы). На этом этапе применяется в основном логический инструментарий с использованием различных методов (анализа, синтеза, сравнений, индукции, дедукции, аналогии и т.д.)

II. Выбор критерия оценки эффективности решения. Он необходим при сопоставлении различных вариантов решений и выбора наилучшего из них. Критерии оценки эффективности решений должны иметь количественное выражение (физический смысл) и наиболее полно отражать результаты решений, быть простыми и конкретными.

Неверно выбранный критерий может привести к ошибочным выводам, к дезорганизации в работе, поэтому необходимо учитывать некоторые рекомендации:

- критериями могут быть как один, так и несколько показателей. Однако частные критерии (для отдельных подсистем предприятия) должны быть увязаны с общесистемным критерием (относительно интересов предприятия в целом);
- в качестве критериев могут быть не только максимальные или минимальные значения показателей, но и границы допустимости, за пределами которых повышение эффективности несущественно;
- если количество критериев достаточно велико, их следует сгруппировать и из более важной группы выбрать основной критерий.

Работа по выбору критерия проводится на уровне логических рассуждений и интуиции.

III. Точная постановка задачи. В сформулированной задаче должны быть четко отражены:

- полная объективная характеристика сложившейся ситуации;
- значимость решаемой задачи для деятельности предприятия;
- сроки выполнения задачи;
- цель, ограничения как количественные, так и качественные, при выборе альтернатив решения задачи;
- конкретные критерии оценки эффективности решений.

Особенно важно при сборе и обработке информации изучить существующую нормативно-правовую базу, поскольку правомочность решений определяется нормативными актами, что позволит обеспечить непротиворечивость принимаемых решений. Однако нормативно-правовая база нередко отстает от требований и изменившихся условий государственного управления. Поэтому при подготовке решения необходимо предусмотреть проведение экспертизы действующих нормативно-правовых документов по данной проблеме. В случае их оторванности от реалий государственного управления важно при разработке вариантов решения обратиться в соответствующие органы о необходимости внесения требуемых изменений в эти документы.

IV. Разработка возможных вариантов. Группа разрабатывает на основе выбранных методов варианты решения проблемы. В качестве методов выработки вариантов решений используются: метод аналогии, метод эксперимента, экономико-математические методы, метод имитационного моделирования, метод деловых игр, методы системного анализа.

V. Выбор альтернатив. Сложность расчетов по сопоставлению вариантов определяется количеством факторов, оказывающих влияние на моделируемый процесс. Они могут быть относительно простыми при незначительном количестве факторов и степени их влияния на эффективность решения.

VI. Принятие решения. При решении крупных проблем, когда разработкой вариантов занимаются группы специалистов, они же представляют руководителю рекомендации, обоснованные соответствующими расчетами. Но окончательное решение принимает тот, кто несет за него непосредственную ответственность.

Весь процесс разработки и реализации управленческого решения должен быть ориентирован на достижение запланированной цели. Ориентация на цели достигается в результате применения профессиональных управленческих технологий разработки и реализации управленческих решений.

Управление компанией как вид профессиональной деятельности базируется на обоснованном применении технологий разработки и реализации управленческих решений. В отличие от технократических технологий (в машиностроении, металлообработке и т.п.) управленческие технологии не являются детерминированными, так как их объектом является человек. В их состав входят целевые и процессорные технологии. Процессорные тех-

нологии обслуживают целевые, являясь по отношению к ним инструментарием. Целевые включают инициативно-целевую, программно-целевую и регламентную технологии. Целевая технология – это технология, основанная на приоритете целей над ситуациями. Она ориентирует решение на достижение цели, а не на устранение возмущающих воздействий.

При реализации целевых технологий различают солидарное и пропорциональное авторство. Солидарное авторство – это равные права руководителей и исполнителей на всю программу выполнения задания и результаты. Пропорциональное авторство – это права на всю программу и результаты задания или их части, определяемые соотношениями затрат (материальных, интеллектуальных и др.) всех, кто принимал участие в программе.

20.2. Принципы разработки управленческого решения

При определении принципов принятия решений можно рассматривать их с двух позиций: как принципы (приоритеты) поведения руководителя или как принципы организации управленческого труда при принятии решения.

В первом смысле принципы принятия решения близки по смыслу к принципам управления вообще, так как процесс принятия и реализации решения является его сутью. Руководителями могут определяться при этом свои принципы, исходя из опыта, стиля управления и других факторов.

> В инаугурационной речи Президент США Дж. Буш старший следующим образом обозначил для себя «святые» принципы при разработке управленческих решений:
> - в критических ситуациях – единство;
> - в важных вещах – многообразие;
> - во всех случаях – великодушие.

Если рассматривать принципы организации управленческого труда, то они определяются основными принципами рациональной организации любых процессов. К таким принципам относятся: пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность, концентрация однородных предметов труда (информации, документов) в одном месте, гибкость и т.д.

1. Пропорциональность процесса оценивается соответствующим коэффициентом:

$$Кпр = Mmin : Mmax,$$

где *Mmin, Mmax* – минимальная и максимальная, соответственно пропускная способность или характер рабочего места в технологической цепи (например, мощность, разряд работ, объем информации).

«Скорость эскадры определяется скоростью самого тихоходного судна». Такими словами можно образно представить названный принцип. Выполнение этого принципа обеспечивает равную пропускную способность разных рабочих мест одного процесса, пропорциональное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами, кадрами.

2. Принцип непрерывности – это процесс рациональной организации процессов, определяемый отношением рабочего времени (Траб) к общей продолжительности процесса (Тпроцесса).

$$Кнепр = Траб : Тпроцесса.$$

Время процесса включает простои или пролеживания предметов труда между рабочими местами, на рабочих местах.

3. Параллельность – принцип рациональной организации процессов, характеризующий степень совмещения операций во времени (последовательное, параллельное и последовательно-параллельное сочетание).

4. Прямоточность – принцип рациональной организации процессов, характеризующий оптимальность пути прохождения предмета труда, информации.

$$Кпрям = Допт : Дфакт,$$

где Допт – оптимальная длина пути прохождения предмета труда (без лишних звеньев, возвратов);

Дфакт – фактическая длина пути прохождения предмета труда.

5. Ритмичность – принцип рациональной организации процессов, характеризующий равномерность их выполнения во времени.

$$Критм = \Sigma Viф : \Sigma Vin,$$

где *Viф* – фактический объем выполненной работы за анализируемый период в пределах плана;

Vin – плановый объем работ.

20.3. Условия и факторы качества управленческих решений

Качество управленческих решений – совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. В составе свойств управленческих решений выделяются обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность и др.

Обоснованность управленческого решения проявляется в необходимости учета всей совокупности факторов и условий, связанных с его разработкой. При этом важное место отводится качеству используемой информации, ее достоверности и полноте, своевременности поступления. Решения обосновываются не только по организационным, техническим, правовым, но и по психологическим критериям. В частности, опытные руководители до объявления решения создают благоприятную психологическую обстановку, чтобы вызвать у подчиненных положительное впечатление. Не рекомендуется «нагонять страх», так как создается оппозиция руководителю!

Обоснованность решения не должна вызывать сомнения у исполнителей. Наряду с ответом на главный вопрос, что необходимо сделать, исполнителям должны быть ясны и другие:

- почему нужно сделать именно так, а не иначе;
- чем лучше прежнего новый порядок вещей;
- насколько это соответствует не только интересам предприятия, но и каждого работника.

Эффективность управленческого решения подчеркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию. Соблюдение данного требования является основной предпосылкой выживания и процветания предприятия в условиях рыночной экономики.

Отдельные авторы рассматривают управленческий труд как сумму решенных управленческих ситуаций, а качество решений, как определяющий критерий эффективности этого труда. Очевидно, **критерием качества решений выступает их практическое внедрение.** В связи с этим в практике деятельности предприятий применяется показатель, косвенно оценивающий качество принятых управленческих решений через количество выполненных решений, и рассчитывается он по формуле:

$$K_к = \frac{P_в - P_н}{P_п} \cdot 100,$$

где $K_к$ – коэффициент качества управленческих решений;
$P_п$ – количество принятых управленческих решений;
$P_в$ – количество выполненных управленческих решений;
$P_н$ – количество выполненных некачественных решений.

Выраженный в процентах данный показатель характеризует по существу качество управления, хотя и не абсолютно, а с определенной долей неточности.

Решения должны приниматься в срок. В этом смысле значение **своевременности** принятия решений подчеркивает утвердившееся мнение хозяйственников, предпочитающих недостаточно обоснованное решение его отсутствию вообще.

Своевременность решения – важное условие эффективности. Запоздалое решение не исправляет положения. Если возникает проблема на предприятии, события не ждут, они направленно развиваются. На разрешение проблем требуется определенное время. За этот период изучается обстановка, собираются необходимые данные, чтобы подготовить решение, принять и реализовать его. Чем больше времени отводит себе руководитель на подготовку и принятие решения, тем меньше остается его для исполнения. Ставя подчиненных в ограниченные временные рамки, руководитель заведомо наносит ущерб эффективности собственных решений. Время принятия решений необходимо соотносить с состоянием морально-психологического климата в коллективе, поэтому полезно проводить целенаправленную психологическую подготовку к новому решению.

Непротиворечивость управленческого решения выражается в необходимости его предварительного согласования с ранее принятыми в данной фирме, а также проверки соответствия нормативно-правовым документам органов управления и контроля (федеральным, региональным, ведомственным).

Чтобы решение было **правомочным**, оно должно приниматься органом (лицом), имеющим на это соответствующие полномочия, законное основание, право.

Конкретность управленческого решения проявляется в четком указании: кто, что и когда должен выполнить.

Решение должно быть простым по форме и ясным по содержанию, чтобы быть понятным не только лицу, его принимающему, но и адресату исполнения.

С точки зрения делопроизводства, управленческое решение (приказ, распоряжение, постановление и др.) должно включать констатирующую и постановляющую части. Первая отражает суть проблемы, ее характеристики и особенности; вторая – цели решения, средства их достижения. Здесь же называются лица, ответственные за его своевременное выполнение, определяются также формы и сроки контроля, поощрения и санкции за возможные нарушения.

Важной предпосылкой качественных управленческих решений является их профессиональная разработка с учетом экономической и социальной целесообразности. Грамотный анализ проблемной ситуации, правильная постановка цели и задач, подготовка альтернатив и выбор оптимального варианта согласно установленным критериям – необходимые составляющие качества и эффективности управленческих решений.

Качество управленческого решения – это степень его соответствия внутренним требованиям (стандартам) организации. Руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса разработки и реализации решения. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества управленческого решения. Одна из методик предполагает измерение качества в относительных единицах от 0 до 1. Общее качество управленческого решения вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно.

> Допустим, при разработке управленческого решения было выполнено 10 операций со следующими значениями качеств: 0,8; 0,9; 0,7; 0,8; 0,7; 0,8; 0,8; 0,9; 0,7 и 0,8. Значение качества каждой операции само по себе хорошее, но общее качество управленческого решения будет равно 0,091! Это очень низкий уровень. Поэтому только при профессиональном отношении ко всем составляющим процесса разработки и реализации управленческого решения можно обеспечить его приемлемое качество [51].

Итак, основные элементы, влияющие на качество процесса разработки и реализации управленческого решения – это информация, набор целей управления, методы разработки управленческого решения, набор объектов, входящих в концептуальную модель предприятия, используемая управленческая технология, выбранное свойство процесса разработки управленческого решения, форма его подачи, организационный аудит управленческого решения. Дополнительно к уже рассмотренным элементам необходимо добавить и общесистемные: законы управления и организации и законы для организаций. Посредством этих законов осуществляется процесс разработки и реализации управленческого решения. Все перечисленные элементы должны усиливать действия друг друга, т.е. составлять систему, обладающую свойством эмерджентности.

В каждой конкретной ситуации разработка управленческих решений осуществляется в специфических условиях, характерных для этой ситуации, с учетом факторов, оказывающих прямое или косвенное воздействие. На предприятии сталкиваются, как правило, множество интересов, желаний, намерений. Поэтому в каждом управленческом решении имеют место элементы субъективности, зависящие от знаний и способностей руководителя.

> «Иногда создавать чувство близости гораздо важнее, чем, что-либо еще, и порой следует принимать решения, которые порой с технической точки зрения нерациональны. До конца рациональным можно быть, если имеешь дело с машиной. Но если вы работаете с людьми, логика зачастую должна уступать место пониманию» [14, с 210].
>
> *А. Морита*

Одновременно в основу управленческих решений закладываются определенные объективные положения, с которыми обязан считаться каждый руководитель. Степень их использования зависит от умения руководителей исходить из объективных позиций и разрабатывать решения с учетом научных основ управления.

Объективными экономическими условиями разработки грамотных управленческих решений являются:

1) знание реальных тенденций развития управляемого объекта;

2) владение методами положительного использования складывающихся тенденций на деятельность предприятия;

3) ориентация в общих целях развития экономики страны в целом;

4) определение задач, вытекающих из этих целей, для управляемого объекта;

5) четкое представление о состоянии объекта, внешней среды (ближайшего окружения), тенденциях их развития;

6) владение набором методов перевода управляемого объекта из фактического состояния в желаемое и придание ему необходимых направлений развития;

7) умение своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи, выдвигаемые рынком, экономической политикой государства.

Для соблюдения указанных условий руководитель должен располагать информацией, поступающей от разных источников – внутренних и внешних, приобретающейся в ходе обучения и переподготовки, накопления опыта. Однако и при хорошо организованном информационном обеспечении принимаются как правильные, так и ошибочные решения.

Повышению их качества способствует предварительное продумывание следующих организационных вопросов:

1) где и кто принимает решение;

2) типы принимаемых решений на различных уровнях;

3) время, необходимое для принятия решений после получения информации;

4) система оформления и передачи решения;

5) система контроля исполнения принятых решений и проверка их фактической эффективности.

Кто и где должен принимать решения зависит от существующих прерогатив отдельных подразделений в аппарате управления. Общим правилом при этом является то, что решение должно приниматься в том звене управления, в компетенцию которого входит данный круг вопросов (его выполнение).

Для руководителей разного уровня характерен определенный тип принимаемых решений. Так, чем ближе руководитель к производству и меньше масштабы его работы, тем больше доля оперативных решений, конкретнее адресность.

Факторов, влияющих на качественный уровень управленческих решений, может быть множество. Условно их можно разделить на **две группы:**

а) ситуационного характера, связанные с осознанием проблемы, альтернатив ее решения и их последствий. К данной группе относятся изучение ситуации, анализ и прогнозы, используемые методы, организация управления на предприятии и др.;

б) поведенческого характера в процессе разработки решений: мотивы, ценностные ориентации, уровень требований, готовность идти на риск лиц, разрабатывающих и принимающих решения.

Факторы первой группы действуют на этапе, предшествующем принятию решений, и способствуют формулированию проблемы. Факторы второй группы проявляются в поведении руководителя, его сотрудников в ходе разработки управленческих решений. В практике принятия решений на отдельных стадиях эти группы факторов могут переплетаться.

Причины, влияющие на качество принимаемых решений, весьма разнообразны и могут иметь организационный, экономический, психологический характер. В их числе:

1) значительный объем принимаемых решений. Если в год руководитель подписывает от 300 до 1000 и более приказов, то ему лично трудно обеспечить высокую степень их обоснованности;

2) вновь принимаемые решения не увязываются с предыдущими, дублируют существующий организационный порядок;

3) трансформация цели решения в процессе его движения по иерархическим уровням. При прохождении по «вертикали» решение не должно расходиться с интересами отдельных иерархических уровней;

4) принятие псевдорешений, т.е. решений, не имеющих конкретного содержания: расплывчатых, непроверяемых, отражающих общую установку, пожелания («обратить внимание», «повысить», «принять необходимые меры», «усилить требования» и т.п.);

5) недостаточная технологизация процессов подготовки и принятия решений;

6) нередко непропорционально большая доля объема внимания руководителя уделяется узкому кругу проблем текущего функционирования предприятия, тем или иным подсистемам в результате недостаточного делегирования полномочий;

7) отсутствие процедуры согласования решений с исполнителями;

8) установление нереальных сроков для исполнения работы («мобилизующие» сроки могут быть лишь исключением и не должны превращаться в систему);

9) низкий уровень инновационных (стратегических) решений;

10) решения недостаточно конкретизируются элементами «исполнительского замысла» (кто, что, какими средствами, в какие сроки выполняет и т.д.);

11) при подготовке решений не соблюдаются стандарты делопроизводства, могут отсутствовать параметры, без которых их выполнение затруднено, либо вообще невозможно;

12) несовершенство используемого механизма оценки эффективности реализованных решений;

13) принятие решений под влиянием эмоций;

14) принятие решения на основе компромисса, не по соображениям его истинного достоинства, а для примирения различных точек зрения и др.

Способность найти причины появления решений низкого качества ограничит возможность их возникновения на разных этапах процесса разработки и исполнения и тем самым будет способствовать повышению эффективности решений.

Обеспечение высокого качества управленческих решений – проблема комплексная. Отечественными авторами предлагалось в помощь руководителям создавать на предприятии «управленческие ОТК». По существу это экспертная группа, подчиняющаяся руководителю. Регулярность работы группы определяется объемом дел по оценке качества решений.

Экспертная группа выполняет три вида процедур: проверяет соответствие подготовленного решения правилам и требованиям по составлению распорядительных документов, оценивает необходимость конкретного решения и отдельных заданий, включенных в его состав, возможность реализации как всего решения целиком, так и отдельных его заданий. При этом применяются две пятибалльные оценочные шкалы: по необходимости и возможности решения. Для оценки используются мнения 3–5 экспертов, по результатам оценки составляется таблица средних баллов по необходимости и возможности принятия решения.

Возможные варианты действий (ситуаций):

1. Оптимальной считается ситуация, когда по обеим шкалам получается высокий балл (при средних оценках 4 – 5).

2. Высокий балл оценок по шкале «необходимость» и низкий по «возможностям» – проект возвращается на доработку в отдел, где решение готовилось для разработки средств и способов, повышающих возможность его реализации.

3. Решения, получившие низкий балл по шкале «необходимость», исключаются из числа тех, что передаются руководителю предприятия на рассмотрение и подпись [52].

Таблица 20.1

Необходимость решения	Оценка, баллы	Возможность решения	Оценка, баллы
Решение (задание) вряд ли необходимо на ближайший период	1	В существующих условиях практически невыполнимо	1
В этой сфере есть более необходимые решения	2	Решение может быть выполнено с большими оговорками в существующих условиях	2
Трудно оценить степень необходимости решения	3	Затруднительно оценить возможность решения	3
Вполне необходимое решение	4	Решение реализуемо в существующих условиях	4
Безотлагательно необходимое решение	5	Не вижу препятствий к тому, чтобы немедленно приступить к реализации решения (задания)	5

Проект решения при благоприятной оценке экспертной группой передается руководителю вместе с листком экспертных оценок и с заключением экспертной группы.

Эффективность «экспертизы» проявляется по разным направлениям:

- экономится рабочее время руководителей высших рангов управления за счет освобождения от глубокой оценки качества подготовленных управленческих решений;
- группа играет роль «управленческого фильтра», отсеивающего плохоподготовленные решения, не имеющие целевой или проблемной направленности;
- оцениваются роль и значение функциональных служб аппарата управления через качество основного продукта их деятельности – управленческие решения; оценка связывается с результативностью реализации решений;
- оказывается помощь службам и отделам в концентрации внимания на ключевых проблемах функционирования и развития организации производства;
- повышается ответственность руководителей функциональных служб за качество подготавливаемых документов.

При хорошо отлаженной системе подготовки управленческих документов (решений) такая экспертная группа может упразднняться [50].

Итак, от качества управленческих решений зависит результативность работы предприятия. Они должны отвечать определенным требованиям, исходить из сложившихся экономических условий, приниматься с соблюдением организационных и психологических предпосылок.

20.4. Организация и контроль исполнения управленческих решений

Теорией и практикой разработаны подходы к организации исполнения решений, которые могут использоваться в качестве принципов или ориентиров. Это зависит от многих факторов. Но как бы ни использовались изложенные ниже положения, их знание помогает руководителю организовать исполнение решения.

Прежде всего руководитель должен разделить общую программу действий на отдельные участки (групповые задания) конкретным исполнителям (планирование реализации решения). Затем процесс организации выполнения решения включает три взаимосвязанных этапа: доведение задач до сознания исполнителей; подготовку исполнителей к выполнению задания (организация исполнения); побуждение исполнителей к его добросовестному выполнению (мотивация).

При доведении задач стремятся к тому, чтобы исполнители четко представляли: что, когда, каким образом, в каких условиях, какими силами и средствами, к какому сроку, с какими количественными и качественными показателями необходимо делать.

Для лучшего восприятия задания сначала разъясняется общий замысел решения проблемы, стоящей перед коллективом. Глубокое и однозначное его понимание – исходное условие усвоения индивидуальной задачи. Далее следует показать место каждой задачи в общей работе, взаимные связи с другими заданиями. Наконец, разъясняется цель, т.е. предполагаемый результат труда, предоставляемые в распоряжение исполнителя средства труда, указываются сроки завершения, критерии оценки результатов. Особое внимание обращается на возможные трудности, пути их преодоления, правила безопасности труда.

Для доведения задач до исполнителя применяются разные формы и методы: совещания и собрания, беседы, инструктирование, показ образцов исполнения, изучение документов и др. На собраниях и совещаниях с докладом обычно выступает тот начальник, который принял решение, но это не всегда целесообразно. Авторитет начальника, от имени которого объявлено решение, создает своеобразный психологический барьер для свободного обсуждения путей выполнения решения. Лучше, если с сообщением выступит человек, к которому исполнители относятся с достаточным уважением, как к специалисту, хотя он не является ни их начальником, ни автором решения. Автору решения лучше не включаться в дискуссию, какие бы формы она ни приобретала. Чем острее проходит дискуссия, тем лучше выявляются сомнения подчиненных, «подводные камни», которые автору трудно было предвидеть. Материалы обсуждения тщательно анализируют, иногда проводят беседу с некоторыми выступившими оппонентами.

После заслушивания всего спектра мнений, желательно выступить руководителю с изложением программы действий, учитывая результаты состоявшегося обсуждения. При этом следует акцентировать внимание на замечаниях, которые были учтены.

Инструктирование проводится накануне начала практических работ. Общее правило при инструктировании: сообщать самое необходимое, без чего нельзя начать работу. Остальные сведения сообщать по мере приближения сроков выполнения соответствующих видов работ путем проведения дополнительного инструктирования.

Показ образцов исполнения как метод доведения задачи используется, когда словесные объяснения недостаточно эффективны. Формы реализации данного метода различны:

- наблюдение за работой опытного человека;
- кинофильм, деловые игры, видеозапись игры;
- обсуждение видеозаписи с повторной видеозаписью создают деловую обстановку;
- тренировки (показ «как» и далее самостоятельное исполнение работ);
- упражнение (с целью отработки навыков, умения для выполнения работы).

Изучение документов относится к числу основных методов доведения задачи. Точность восприятия и передачи содержания по документу зависит от многочисленных факторов: как он сос-

тавлен, в каком контексте предъявляется, каково самочувствие работника и т.д.

Различают афферентный и эффекторный образы предстоящей деятельности. Афферентный – созданный у исполнителя образ предстоящей работы, полученный в результате указанных выше методов доведения задания. Эффекторный – это оперативный образ, т.е. собственный план действий. Такие планы выполнения одной и той же задачи у разных людей могут быть неидентичными.

По заявлению психологов, работники со слабой нервной системой предпочитают составление подробного индивидуального плана. Люди с сильной нервной системой склонны к менее подробным планам. Как более уверенные в себе, они полагают быстро ориентироваться в непредвиденных обстоятельствах. Другими словами, эффекторные оперативные образы, с которыми они приступают к работе, у них различны. Чем более обогащен такой образ в сравнении с тем, что воспринято от начальника, тем инициативнее работник.

Каждое отдельное задание руководитель как бы «проигрывает» сам, ставя себя на место исполнителя в соответствующие условия. Ошибки в определении характера, объема или содержания задачи снижают эффективность решения в целом. Во избежание этого следует придерживаться следующих правил.

1. Обеспечение соответствия каждой задачи деловым и психологическим особенностям исполнителя. Необходимо учитывать профессиональное мастерство работника (его специальные знания, умения, опыт выполнения подобной работы). Задание соотносится также с особенностями темперамента личности. Как известно, флегматику с трудом дается работа, требующая быстрой перестройки, на что подходят холерики. Темперамент влияет и на восприятие любой новой задачи.

2. Распределение задач должно стимулировать коллективистские чувства (например, исключается получение выигрыша опытными работниками за счет сохранения или снижения разряда другим членам бригады; непреложно справедливое установление коэффициента трудового участия и др.).

3. Взаимное доверие исполнителей общей задачи. Должно быть убеждение, что член бригады не совершит поступков, которые отрицательно скажутся на общих результатах труда. Каждый в отдельности уверен, что все остальные могут работать с полной

отдачей и высококачественно. Важна примерная однородность мотивов труда членов коллектива. Это достигается в результате большой воспитательной и организаторской работы.

4. Взаимная подстраховка и взаимная помощь совместно работающих людей. Решение – это целостный замысел, разделение которого на части для разных исполнителей сопряжено с возможными издержками и обеднением общего замысла. Поэтому при распределении задания должна быть дана четкая ориентация подчиненных на конечный результат, достигаемый всем коллективом. Для каждого исполнителя следует предусматривать стимулы, которые побуждали бы его заботиться не только о выполнении собственных задач, но и задач коллег.

5. Мобилизация коллектива – разновидность деятельности по организации выполнения решений. Она реализуется одновременно с процессом доведения задач до исполнителей. Суть: с помощью целенаправленной системы воспитательных и организационных мер руководитель совместно с общественными организациями (профсоюзом) формирует морально-психологический настрой коллектива и каждого работника на добросовестное выполнение задания (принятого решения). Работа проводится поэтапно: вначале с активом организации, затем составляется план мобилизации (организационно-технических мероприятий) выполнения задания по подразделениям.

Необходимость контроля за реализацией принятых решений достаточно очевидна. Хозяйственная практика свидетельствует, что нередко и качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия хорошо налаженной системы контроля. Руководитель вынужден реагировать на ситуацию по получению тревожного сигнала, когда решение уже находится в критической точке. Проблема может оцениваться по критериям, не отражающим действительное состояние дел. (Например, в строительстве в качестве критерия используется показатель – освоение средств, вместо количества и качества выполненной работы). Причинами отклонений в реализации решений могут быть безответственное отношение исполнителей, появление новых обстоятельств, которые невозможно было учесть на стадии разработки решения, но необходимо учесть на завершающем этапе его реализации.

Правильно организованный контроль ориентирует коллектив на качественную работу, мотивирует труд, позволяет выявить ре-

зервы, улучшить действующую систему принятия решений, способствует повышению эффективности управления и деятельности предприятия в целом.

Процесс контроля характеризуют три составляющие: содержательная (что выполняется в процессе контроля), организационная (кем и в какой последовательности осуществляется), технологическая (как производится).

Цель контроля – обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение возможных ошибок и недоработок, своевременное выявление отклонений от заданной программы, поставленных задач и установленных сроков. Содержание контроля проявляется в выполняемых им функциях: диагностика состояния дел, ориентирование, стимулирование, корректировка действий, распространение передового опыта, осуществление авторского надзора, а также педагогическая и правоохранительная.

Диагностическая функция контроля состоит в выявлении фактического состояния дел по выполнению принятого решения; ориентирующая функция направлена на указание ориентиров, т.е. тех проблем, которые в данный момент заслуживают наибольшего внимания; стимулирующая функция контроля заключается в выявлении и вовлечении в работу всех неиспользованных резервов и в первую очередь человеческого фактора.

Глубоко заблуждаются те руководители, которые считают, что чем чувствительнее санкции за упущения в работе, тем подчиненные лучше будут работать. Часто это побуждает к более изощренным формам сокрытия недостатков. Контроль важно нацеливать не только на выявление недостатков, но и резервов, на убеждение работников в недооценке и игнорировании потенциальных возможностей.

Корректирующая функция контроля заключается в уточнении самого решения, если обстановка изменилась. Сделать это необходимо «на месте», не откладывая в «долгий ящик». Руководитель должен сознавать, что фактическое положение есть результат проверки принятых им решений.

Процесс контроля включает следующие стадии: установление норм деятельности (функционирования), сбор данных о фактических результатах, сравнение и оценку фактического и ожидаемого итогов выполнения; разработку и реализацию корректирующих действий. Нормы функционирования устанавливаются в ходе составления плана. На этапе организации контроля выделяются точки наблюдения – индикаторы отклонения поведения объекта контроля от нормы функционирования. Эффективный контроль основан на прогнозировании результатов, должен быть ориентирован на перспективу, иначе может стать формальным и даже бесполезным.

Сбор данных о фактическом исполнении решений – обеспечивающий этап контроля; наилучшая его форма – использование современных технических средств по снабжению оперативной информацией. Органами управления устанавливаются ключевые точки, сбор информации от которых позволяет принимать опережающие решения, до наступления нежелательных событий. Сравнение и оценка фактического и ожидаемого результатов должны осуществляться на основе качественной информации (точной, достаточной). Материалы анализа немедленно направляются руководителю, чей участок работы контролировался.

Разработка корректирующих действий осуществляется на основе сигнальной (индикаторной) информации. При этом вскрываются причины отклонений, предлагаются альтернативные варианты их преодоления. Причинами корректировок могут быть: ошибки, допущенные при разработке решений; изменения, происшедшие под влиянием внешних и внутренних факторов; недостатки в организации исполнения решений; появление дополнительных возможностей для повышения эффективности решений.

По существу задача внесения корректировок является безальтернативной, поскольку в изменившихся условиях (обстоятельствах) выполнение ранее принятого решения может быть неэффективным либо дезорганизованным. Коррективы вносятся при сохраняющейся целевой ориентации решения. Но возможна ситуация, когда по материалам контроля принимается новое решение сообразно сложившейся обстановке.

Для руководителей внесение изменений в реализацию решений нередко сопряжено с психологическими трудностями. Однако это лучше, чем отказ от них, так как последствиями может быть ухудшение морально-психологического климата, создание видимости работы, нервозность в коллективе, халатность и бесконтрольность. Учитывая нежелательные последствия, руководитель должен предусматривать возможность внесения корректировок в решение, особенно если оно принимается в условиях неполной информационной определенности.

Отдав распоряжение о выполнении принятого решения, руководитель далее ориентируется на обратную связь – поступающую информацию о ходе реализации решения, которую руководитель должен дополнять собственными впечатлениями о результатах работы.

Контроль призван информировать исполнителей о ходе работы, ее соответствии замыслам руководителя. Исполнитель заинтересован в том, чтобы его усилия были замечены окружающими и оценены по достоинству. Признание служит дополнительным стимулом к дальнейшим усилиям в работе. Сам факт контроля (в деликатной форме) служит аргументом, повышающим престиж выполняемой исполнителем задачи, прибавляет самоуважения, уверенности в своих делах.

Соблюдение некоторых условий психологического свойства повышает эффективность контроля. А именно: когда человек работает увлеченно, самозабвенно и верно, не стоит отвлекать его, так как внутренне он примет контроль как помеху. Осуществлять контроль следует в ситуации, когда работник испытывает сомнения, либо когда выполнен некоторый этап работы и он сам готов поделиться результатами. Вопросы, часто контролируемые, отражают особое значение в сознании исполнителей. То, что выпадает из внимания контролеров, уходит в тень и у исполнителя. Поэтому проводить контроль следует системно. Все должно проверяться, хотя и не одинаково глубоко.

Рациональная организация выполнения управленческих решений и систематический контроль за соблюдением норм и условий их качественного осуществления – реальная предпосылка обеспечения их эффективности.

Глава 21

МЕТОДЫ ОБОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

21.1. Классификация методов принятия управленческих решений

> Главная функция менеджеров – это принятие решений, что требует профессионального знания техники, а также и способности предвидеть будущие направления или тенденции в развитии техники и технологии... Менеджер должен обладать широким кругом общих знаний, касающихся той области, в которой он ведет дело. Это способствует также возникновению шестого чувства, которое порождает знание и опыт, – чутья в своем деле, которое уже не связано со знанием фактов и цифр, и такая интуиция – это дар, присущий только людям. [7, с. 210].
>
> *Морита А.*

Успешное решение проблемы во многом зависит от соблюдения ряда основополагающих принципов, среди которых немаловажным является то, что технология разработки должна включать использование количественных и качественных методов подготовки решений, таких, как методы моделирования, системного анализа, исследования операций, инверсии, аналогии, «мозговой атаки», морфологический анализ и др.

Логическую схему деятельности по разработке решения можно представить в виде блок-схемы или метода **логическо-смыслового моделирования** в виде графа. Вершины графа – этапы разработки решения, а дуги – связи между ними. Граф представляет собой связное и логически обоснованное описание последовательности разработки решения с учетом причинно-следственных связей между его этапами. Для отражения последовательности и взаимосвязи работ при подготовке решений может использоваться **сетевое моделирование**.

> Принятие решений – одна из фундаментальных задач управленческой деятельности, и именно в этой точке управленческого цикла весьма часто начинаются неприятности. И не только тогда, когда решение оказывается неверным, – немало хлопот бывает и с правильными, грамотными решениями. [7, с. 218]
>
> *Макаров С.*

Теория принятия решений ориентируется на разработку и поиск оптимальных результатов по достаточно сложным проблемам. Эти проблемы содержат значительное количество связей и зависимостей, ограничений и вариантов решений. Методологической базой разрешения такого рода проблем выступает системный подход, предполагающий определенную логику действий. По существу, системный подход – основа изучения и упорядочения рассматриваемой проблемы для последующего решения как с применением экономико-математических методов и вычислительной техники, так и в ручном режиме работы.

В 60-е годы XX в. наметился новый подход к постановке и решению задач управления – системный. Это произошло в результате изменившихся условий хозяйственной деятельности: увеличились масштабы и сложность управляемых систем, повысились требования к качеству управленческих решений, развилась общая теория управления (кибернетика), возможности использования вычислительной техники.

Принципиальная особенность системного подхода: рассмотрение объекта управления как сложной системы с многообразными внутрисистемными связями между ее отдельными элементами и внешними связями с другими системами.

Достоинство системного подхода – возможность учета неопределенности поведения элементов и системы в целом, а также обеспечение согласованности множества целей элементов подсистем с общими (например, целей завода и цехов, участков).

Цель **системного анализа** – выяснение реальных целей принимаемого решения, возможных вариантов достижения этих целей, установление условий появления проблемы, ограничений и последствий решения. Логический системный анализ дополняется математическим анализом системы.

Исследование операций можно рассматривать как приложение современной науки к решению сложных задач, возникающих при управлении крупными объектами. Специфика исследования операций – разработка научно обоснованной модели системы включает оценку таких факторов, как риск и выбор, что позволяет определять и сравнивать последствия различных решений, стратегий и способов регулирования. Исследования операций, как и системный анализ, широко распространены в отечественной и зарубежной теории и практике.

При использовании методов исследования операций необходимо учитывать следующее.

1. Любое решение получает оценку с позиции системного подхода, т.е. предварительного выявления всех существенных взаимосвязей и определения их влияния на поведение организации как единого целого. Таким образом, дополняется и расширяется представление о проблеме, ее первоначальной формулировке.

2. Исследование должно проводиться группой специалистов из разных областей (математиков, экономистов, юристов, социологов и др.), что позволяет рассмотреть проблему с разных точек

зрения и выявить наилучшую комбинацию подходов для решения задачи. Рекомендуется проводить предварительную экспериментальную проверку отдельных подходов в разных направлениях (технологическую, экономическую, социальную и др.).

3. Использование исследования операций (в частности, одного из ее методов – имитационного моделирования) целесообразно при невозможности проведения экспериментальных работ, большой их дороговизны и значительных затрат времени. В этих случаях для изучения систем и проведения экспериментов строится математическая модель из определенных компонентов.

Методы исследования операций получили широкое распространение при решении комплекса задач, в том числе:

- оптимального использования трудовых ресурсов, оборудования, финансовых и материальных средств;
- рационализации доставки сырья и материалов от поставщиков и др.

Наука и практика предлагает широкий спектр методов разработки управленческих решений, в том числе методы инверсии, аналогии, «мозговой атаки», морфологический анализ и др.

Метод инверсии предполагает отказ от традиционного подхода к решению проблемы путем преодоления существующего стереотипа.

Метод аналогии характеризуется использованием имеющегося опыта решения подобных ситуаций на данном предприятии, либо родственных.

Метод фантазии заключается в надежде на случайное нахождение решения задачи при попытках поиска самых невероятных способов ее разрешения. Основанием для данного метода является широкий обмен информацией, идеями, знаниями между работниками управленческого аппарата.

Метод «мозговой атаки» (штурма) используется для поиска решений новых, глобальных задач.

Метод морфологического анализа состоит в разделении задачи на составляющие, в рамках которых осуществляется поиск наиболее рациональных идей и способов их реализации. Затем создается многомерная таблица, позволяющая оценить целесообразность всех возможных комбинаций решения задачи.

В отечественной литературе приводится ряд классификаций методов, использующихся при разработке решений. В соответствии с одной из этих классификаций вся совокупность методов делится на три группы: методы, опирающиеся на интуицию руко-

водителей; методы, основанные на «здравом смысле»; методы, использующие научно-технический подход [9, с. 104].

Особенности целей (по содержанию, масштабности, объему затрат, временному признаку и др.) определяют способ их достижения. Могут сложиться ситуации, решение которых связано с выбором одного из типов действий: принимать или не принимать решение (по принципу «делать или не делать»); решение с двумя вариантами достижения цели; решение с тремя и более вариантами. Цели, типы решений и методы, им соответствующие, изложены в табл. 21.1 [9, с. 108].

Таблица 21.1

Методы выбора решений

Характер целей	Типы решений	Методы разрешения
Простые	Решения типа «делать – не делать»	Подбросить монету (орел или решка) Анкетный опрос Оценка количественных показателей
Умеренно сложные	Решения с двумя вариантами	10-балльная рейтинговая система Таблица Б. Франклина Аналитически-цифровой метод
Сложные	Решения с двумя и более вариантами	Сопоставление вариантов на основе оценки приоритета целей и вероятности их достижения

21.2. Методы прогнозирования управленческих решений

Прогнозирование – процесс разработки прогнозов. Прогноз – научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Цель прогнозирования управленческих решений – получение научно обоснованных вариантов тенденций развития показателей качества, элементов затрат и других

показателей, которые используются при разработке перспективных планов и проведении научно-исследовательских (НИР) и опытно-конструкторских работ (ОКР), а также развитии всей системы менеджмента. Самым сложным в системе менеджмента является прогнозирование качества и затрат.

Основные задачи прогнозирования:

- разработка прогноза рыночной потребности в конкретном виде потребительной стоимости в соответствии с результатами маркетинговых исследований;
- выявление основных социальных, экономических и научно-технических исследований, оказывающих влияние на потребность в тех или иных видах полезного эффекта;
- выбор показателей, оказывающих существенное влияние на величину полезного эффекта прогнозируемой продукции в условиях рынка;
- выбор метода прогнозирования и периода упреждения прогноза;
- прогнозирование показателей качества новой продукции во времени с учетом влияющих на них факторов;
- прогноз организационно-технического уровня производства по стадиям жизненного цикла продукции;
- оптимизация прогнозных показателей качества по критерию полезного максимального эффекта при минимальных совокупных затратах;
- обоснование экономической целесообразности разработки новой или повышения качества и эффективности выпускаемой продукции, исходя из наличия ресурсов и приоритетов.

При определении полезного эффекта учитывается только та часть работы, которую получает потребитель, исключив при этом его потери.

Основные принципы научно-технического прогнозирования: системность, комплексность, непрерывность, вариантность, адекватность и оптимальность.

Принцип системности требует взаимосвязанности и соподчиненности прогнозов развития объектов прогнозирования и прогностического фона.

Принцип непрерывности требует корректировки прогноза по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования и о прогностическом фоне. Корректировка должна иметь дискретный характер, причем оптимальные сроки обновления могут

быть выявлены только по результатам практического использования, т.е. результаты реализации прогнозов, уточнение потребностей, изменение тенденций развития объекта и прогнозного фона должны периодически поступать к разработчику прогноза.

Принцип адекватности характеризует не только процесс выявления, но и оценку устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии производства и создании теоретического аналога реальных экономических процессов и их полной и точной имитации. Реализация принципа адекватности предполагает учет вероятностного характера реальных процессов господствующих тенденций и оценку вероятности реализации выявленной тенденции.

В результате оптимизации прогнозных значений полезного эффекта и затрат по критерию максимизации экономического эффекта из множества альтернативных вариантов должен быть выбран наилучший.

Основные источники исходной информации для прогнозирования:

- финансово-бухгалтерская, статистическая и оперативная отчетность организаций;
- научно-техническая документация по результатам выполнения НИОКР, включая обзоры, проспекты, каталоги и другую информацию по развитию науки и техники в стране и за рубежом;
- патентно-лицензионная документация.

Практическое применение того или иного метода прогнозирования определяется такими факторами, как объект прогноза, его точность, наличие исходной информации, квалификация прогнозиста и др. Возможны несколько классификаций, а, следовательно, и подходов к выбору метода прогнозирования. В качестве важнейших факторов классификации могут выступать:

- иерархический уровень предполагаемого способа решения проблемы – изменение: функций, структуры, параметров;
- наличие или отсутствие необходимой информации, а также характер информации: интуитивная, предметная, количественная;
- характер внешних условий: детерминированные, случайные, неопределенные;
- тип используемого при прогнозировании критерия: линейный критерий или векторный;
- время упреждения и реализации прогноза и др.

Общая логическая последовательность важнейших операций разработки прогноза сводится к следующим основным этапам:

1. Предпрогнозная ориентация. Уточнение задания на прогноз. Формирование целей и задач, предмета, проблемы, рабочих гипотез, определение методов, структуры и организации исследования.
2. Анализ объекта прогнозирования и среды, динамических рядов показателей.
3. Разработка сценария развития среды и определение прогнозного горизонта.
4. Разработка типового представления объекта прогнозирования.
5. Построение серии гипотетических поисковых или нормативных моделей прогнозируемого объекта.
6. Проведение прогнозного моделирования.
7. Оценка достоверности и точности, а также обоснованности прогноза.
8. Анализ результатов прогнозирования.
9. Выработка по результатам анализа рекомендаций для принятия решений в сфере управления.
10. Экспертиза прогноза и рекомендаций, их доработка с учетом замечаний экспертов.
11. Сдача прогноза и рекомендаций заказчику.

Выбор метода прогнозирования является вспомогательным, но ключевым решением при прогнозировании. Это решение должно обеспечить функциональную полноту, достоверность, точность прогноза и уменьшить затраты времени и средств на прогнозирование.

На выбор метода прогнозирования влияют:

- сущность практической проблемы, подлежащей решению;
- динамические характеристики объекта прогнозирования и рыночной среды;
- вид и характер располагаемой информации, типовое представление объекта прогнозирования;
- комбинация фаз жизненного, рыночного цикла или цикла разработки товара или услуги;
- период упреждения и его соотношение с предполагаемой продолжительностью рыночного, жизненного цикла, цикла разработки или модификации товара, услуги;

• предполагаемый тип менеджмента: традиционный, системный, ситуационный, социально-этический;

• требования к результатам прогнозирования и другие обстоятельства конкретной проблемы.

Все названные факторы должны рассматриваться в системном единстве. Целесообразно виды методов теории прогнозирования рассматривать в следующей последовательности: экспертное прогнозирование, функционально-логические методы, математические методы параметрического прогнозирования, прогнозирование по аналогии.

Экспертные методы прогнозирования в условиях переходной экономики приобретают гораздо большее значение, чем в условиях стабильной экономики. Они используются при всех типах менеджмента.

Более значимой областью использования приемов экспертного прогнозирования является область делового общения, посреднических технологий. Особенно важны знания принципов разработки анкет, использования закрытых, косвенных вопросов и т.д.

Прогнозные экспертные оценки отражают индивидуальность суждения специалистов относительно перспектив развития объекта и основаны на мобилизации профессионального опыта и интуиции.

Интуитивные методы прогнозирования используются для анализа и последующего прогнозирования:

• объектов, развитие которых не поддается предметному описанию;

• в условиях отсутствия достаточно представительной и достоверной статистики по характеристикам объекта;

• в условиях большой неопределенности среды функционирования объекта, рыночной среды;

• при средне- и долгосрочном прогнозировании новых рынков, объектов новых областей промышленности, подверженных сильному влиянию открытий в фундаментальных науках;

• в случаях, когда время или средства не позволяют исследовать проблему с применением формальных моделей;

• когда отсутствуют необходимые технические средства моделирования;

• в экстремальных ситуациях.

Экспертные оценки могут быть коллективными и индивидуальными. Индивидуальные экспертные методы используют при прогнозировании в относительно узких областях науки и практики. Коллективные экспертные оценки применяют при прогнозировании объектов и процессов, имеющих междисциплинарный характер.

Индивидуальные методы основаны на использовании мнений экспертов, не зависимых друг от друга. Наиболее часто применимы: метод интервью; аналитических экспертных оценок.

Методы коллективных экспертных оценок основываются на принципах выявления коллективного мнения экспертов о перспективах развития объекта прогнозирования. Существует большое число модификаций методов коллективных экспертных оценок. В настоящее время наиболее популярны методы: круглого стола, Дельфи, программного прогнозирования, эвристического прогнозирования, коллективная генерация идеи.

Для прогнозов развития науки и техники, будущих открытий и изобретений широко применяется один из методов, связанный с обобщением и статистической обработкой мнений группы экспертов и получивший название метода Дельфи. Этот метод относится к классу методов групповых экспертных оценок.

Сущность метода Дельфи состоит в последовательном анкетировании мнений экспертов различных областей науки и техники и формировании массива информации, отражающего индивидуальные оценки экспертов, основанные как на строго логическом анализе, так и на интуитивном опыте.

Логическое и функционально-логическое прогнозирование. Возможность такого прогнозирования появляется при наличии у прогнозиста предметной информации об объекте.

В настоящее время рассматриваются следующие методы функционально-логического прогнозирования: прогнозный сценарий, морфологический анализ, функционально-логическое прогнозирование с использованием функционально-декомпозиционного представления о системе.

Написание сценария – это метод, при котором устанавливается логическая последовательность событий с целью показать, как, исходя из существующих ситуаций, может шаг за шагом развиваться будущее состояние объектов.

Преимуществом морфологического анализа является то, что он осуществим при наличии малого объема информации об изу-

чаемой проблеме. Наиболее часто этот метод применяется при прогнозировании возможного исхода фундаментальных исследований.

Необходимость в **математических методах параметрического прогнозирования** чаще всего возникает тогда, когда за время упреждения не изменяются ни функции, ни структура объекта прогнозирования.

Прогнозная экстраполяция применяется, если время упреждения укладывается в рамках эволюционного цикла. При возникновении в рамках времени упреждения скачка в развитии объекта, изменении функций или структуры используют интуитивные или функционально-логические методы.

Прогнозирование по аналогии является наиболее часто используемым практическим типом прогнозирования. Он может применяться при всех типах менеджмента. Однако наиболее часто этот тип прогнозирования применяется при традиционном менеджменте.

Прогнозирование по аналогии корректно только тогда, когда установлена, доказана аналогия между: объектами управления, типами менеджмента, реакцией внешней и внутренней среды в случае, имевшем место ранее на практике, и конкретном случае прогнозирования. Данный метод нельзя использовать при прогнозировании принципиально новых объектов, процессов, ситуаций. Однако этот ключевой момент не всегда учитывается на практике.

С учетом влияния «человеческого фактора» в теории принятия решений выделяются дескриптивные модели, поведенческий аспект руководителя в которых является определяющим. В них раскрываются процессы и силы, объясняющие стратегию и тактику, применяемую при разработке, либо их полное отсутствие.

Разработка дескриптивных моделей, построенных на прогнозах поведения лица, принимающего решение, достаточно сложная задача, требующая учета психологических аспектов наряду с используемыми логическими аргументами (например, ценностных ориентаций, характера мышления, темперамента, способностей, волевого и эмоционального уровней). Логическая схема процесса подготовки и реализации решений предполагает комплексное использование разработанных нормативных и дескриптивных моделей.

Субъективный фактор, а именно особенности восприятия и интерпретации процесса принятия решений лежат в основе выделения следующих моделей принятия решений: рациональной, ограниченно рациональной (личностно-ограниченной рациональности и организационно-ограниченной рациональности) и политической.

Рациональная модель строго ориентирована на получение максимальной выгоды организации при тщательном поиске альтернатив и выборе наилучшей (оптимальной).

Модель ограниченной рациональности имеет две разновидности, в зависимости от присутствия и преобладания у менеджера, принимающего решение, определенных качеств: ограниченности знаний, представлений или приверженности привычкам, предубеждениям. В этом случае, как правило, цель максимизации заменяется удовлетворенностью решением: неплох результат и минимальные затраты на его достижение. Поиском оптимального решения менеджеры не озабочены.

Политическая модель решений характеризуется индивидуальными интересами лиц, принимающих решение. Данная модель по существу является функцией распределения власти в организации.

Коллективное творчество при разработке и выборе решений имеет ряд преимуществ: уменьшается вероятность ошибок, так как участвующие лица могут оперативно поправить друг друга; усиливается интерес к проблеме и работе в целом; повышается степень доверительности в межличностных отношениях за счет использования, как правило, проверенной информации, которая становится более полной, а предложения – более четкими.

Сложные задачи, лишенные определенности, т.е. достаточной информации для их решения, тем не менее, решаются часто групповым методом. Однако мнения участников процесса разработки решения могут не совпасть. В подобной ситуации используется ряд стратегий выработки группового решения. Самая простая среди них – стратегия простого большинства голосов. Метод прост, но не лишен погрешностей, так как не учитывается мнение меньшинства, в котором могут содержаться рациональные идеи, кроме того, мотивы принятого решения у каждого члена группы могут быть различны.

Другой *метод выбора группового решения – стратегия суммирования рангов.*

Существует и так называемое **компьютерное обсуждение.** Суть – передача от одной ЭВМ к другой необходимой информации. При этом она корректируется с учетом полезности предыдущего адресата и с соблюдением анонимности передается следующему. Лица, участвующие в оценках (респоденты), могут быть неизвестны друг другу. Такой вариант выбора решений состоит из пяти стадий: исследование, интерпретация, примирение, оценка, подведение итогов.

Преимущества компьютерного варианта принятия коллективного решения:

- увеличение числа вовлеченных в процесс выработки решения;
- работа по принятию решения обходится дешевле, чем в условиях, когда оно принимается сообща явочным путем, легче снимаются противоречия во мнениях за счет анонимности лиц, обсуждающих проблему;
- исключается возможность влияния на решения управленческих работников предприятия.

Численность группы разработчиков совместных (коллегиальных) решений зависит от их типа. Для предварительного обсуждения (осмысления) конкретных проблем целесообразно небольшое количество участников; для проблем перспективного значения число участвующих увеличивается. Необходимо отметить, что при значительном количестве людей труднее принять решение, возрастает количество человеко-часов, в том числе на организацию этих мероприятий. Если в обсуждении принимает участие более восьми человек, возможно формирование группировок, осложняющих выбор решения.

21.3. Основные методы анализа альтернатив

> Мы находим несколько решений одного и того же вопроса не столько потому, что он не слишком прозорлив и, вместо того чтобы остановиться на самом лучшем решении, представляет нам все возможности сразу. [7, с. 212].
>
> *Ларошфуко Ф.*

Для разработки решений руководитель должен располагать информацией об управляющих факторах и диапазоне их изменений. В зависимости от имеющихся данных выбор альтернатив может осуществляться в условиях:

а) достоверности или определенности, когда в точности известны результаты каждого из альтернативных вариантов выбора;

б) риска для решений, по которым неизвестен результат, но известна вероятность его наступления;

в) неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов.

Для каждой из указанных групп решений разработаны свои подходы к поиску наилучшего варианта и рекомендуются для использования конкретные методы. Рассмотрим первую группу решений, когда результаты альтернатив просчитываются и могут быть определены.

> Обычно риск оценивается дискретно либо как соотношение пары чисел (например, 1 : 9; 20% : 80% и т.д.), либо как процент отрицательного исхода (например, 0,01%). Например, риск 2 : 8 означает, что только в двух случаях из 10 решение не будет реализовано; риск 10% означает, что на 10% не гарантируется положительный исход принятого решения; риск 50%: 50% (фифти-фифти) означает равную вероятность как отрицательного, так и положительного исхода процесса. В общем виде запись риска имеет вид:
>
> $$N : M,$$
>
> где N – число, характеризующее возможность появления отрицательного результата;
>
> M – число, определяющее возможность положительного результата.
>
> Дополнительная информация может отсутствовать. Если в записи риска присутствует только одно число, то по умолчанию оно обозначает возможность выполнения предмета риска. Риск прямо связан с неопределенностями при разработке управленческого решения (РУР). Если неопределенность равна нулю (полная детерминированность), то риск оценивается как нулевой (никакого риска нет). В быту риск обычно связывают с проявлением отрицательных результатов. Поэтому, когда говорят об отсутствии риска, то имеют в виду нулевой риск. Если неопределенность очень высока (ненадежные данные, неквалифицированные специалисты), то риск может быть максимальным: 100%, или 1. Например, риск наводнения 80%. Часто для придания позитивного или негативного оттенка в записи риска указывают дополнительную информацию [50].

Риск – это возможность опасности, неудачи и приобретений, выигрыша в предсказании результата. Это естественный элемент в деятельности любого человека, расширяющий его представления об окружающем мире. С риском связаны процессы развития – как прогресс, так и регресс. Как правило, риск оценивают в производственной, управленческой, инвестиционной, кредитной и рыночной деятельности. Таким образом, управленческий риск является частью более широкого набора рисков. Управленческий риск (в дальнейшем – риск) рассматривается по всей цепочке разработки и реализации управленческого решения. Риск определяет соотношение двух полярных результатов: отрицательного (полный срыв запланированного) и положительного (достижение запланированного).

В условиях определенности (решая достаточно простые задачи с небольшим количеством переменных, влияющих на результат) выбор решения из возможных вариантов можно сделать с помощью расчетов экономической эффективности каждого из них. Такие решения принимаются достаточно часто, нередко они краткосрочного действия. К таким задачам относятся, например, определение размера текущего завоза товаров в торговую сеть фирмы, планирование текущего выпуска изделий.

При решении сложных задач со многими влияющими факторами для выбора оптимального решения используется математическое моделирование. В этом случае с помощью математической модели отбирается среди множества единственный вариант, исходя из зависимостей, заложенных в алгоритме, и принятого критерия оценки эффективности. Лицо, принимающее решение, должно критически оценить практический смысл предлагаемого варианта, учесть влияние социальных, психологических и других факторов, не учтенных в модели.

> При разработке управленческих решений анализ альтернатив проводится по совокупности параметров эффекта, соответствующих каждой из альтернатив. Правила анализа альтернатив задаются критерием оценки эффективности, любое решение может быть оценено с использованием трех параметров эффективности: целевого эффекта, затрат на получение этого эффекта, безопасности [1, с. 105].

Этап выработки решения включает формирование, оценку и выбор альтернатив. Они разрабатываются на основе значений факторов и существующих ограничений. Многие альтернативные решения определяются с учетом имеющегося у руководителя опыта. На данном этапе ставится задача выявления возможно полного перечня альтернатив достижения намеченных целей. Далее существующие альтернативы анализируются с позиций ограничительных критериев (ресурсных, юридических, социальных, морально-этических и др.). В результате устанавливается количество альтернатив, удовлетворяющих ограничениям. В реальных условиях рассматриваются обычно 2 – 3 варианта решения: меньше трудозатрат на подготовку вариантов, меньше шансов допустить ошибку, но и получить наилучший вариант. Некоторые авторы считают, что число альтернатив может быть не менее трех и не более семи.

Наиболее упрощенный метод анализа альтернатив может включать:

- упорядочение всего списка альтернатив;
- детальное рассмотрение двух крайних и средней альтернатив.

Другой подход к анализу альтернатив складывается из этапов:

- выявления множества альтернатив решения проблемы;
- выбора допустимых альтернатив, удовлетворяющих ограничениям;
- вынесения суждения о предпочтительности альтернатив и предварительного выбора лучшей альтернативы;
- оценки альтернатив со стороны руководителя;
- экспериментальной проверки двух – трех наиболее предпочтительных альтернатив (часто используется в научно-технической деятельности) с целью получения дополнительной информации о предпочтительности определенного варианта;
- выбора единственного решения на основе информации о результатах эксперимента, любой другой дополнительной информации, интуиции и опыта руководителя.

Предварительный выбор лучшей альтернативы осуществляется на основе детального анализа допустимых альтернатив с позиции возможности достижения целей, требуемых затрат ресурсов, а также соответствия конкретным условиям реализации альтернатив. При решении сложных задач на данном этапе одних количественных методов может быть недостаточно. Многие альтернативные решения обнаруживаются достаточно легко на основе прецедентов подобных ситуаций и имеющегося опыта их решения. Однако часто возникают и новые проблемы, для решения которых

необходим творческий поход. В этих условиях используются методы «мозговой атаки», выдвижения предположений, групповой анализ ситуации, причинно-следственная диаграмма, карта мнений.

Суждения о предпочтительности альтернатив выносится по результатам их сравнения или оценки. При этом определяются позитивные и негативные стороны каждой из альтернатив и устанавливается некий компромисс, позволяющий дальнейшее сопоставление альтернативы с ранее принятым стандартом, критерием. Для этого используются такие методы, как критериальное сравнение Кепнера–Трегое, платежная матрица, дерево целей или решений, а также методы, основанные на теориях вероятности, предпочтений, полезности и др. Наиболее распространенным методом сравнения и оценки решений является метод «дерева решений», особенно в ситуациях неопределенных, при наличии неуправляемых факторов.

Выбор альтернативы – это кульминация в процессе принятия решения. Здесь возможно применение опыта прошлой деятельности, экспериментирования, методов исследования операций и системного анализа. Эксперимент как метод выбора альтернативы убедителен, однако часто является дорогостоящим, что затрудняет его использование, а также экспериментальные условия могут не соответствовать реальным. Следовательно, результаты эксперимента должны тщательно анализироваться.

Часто для сравнения альтернатив и выбора наилучшего варианта используются так называемые «кабинетные» методы, основывающиеся на анализе количественных и качественных факторов, в том числе с использованием компьютерной техники.

Классическая форма оценки экономической эффективности решений – сопоставление затрат и результатов в стоимостном выражении, что является основой оценки альтернативных действий при выборе экономических решений.

Ограничиваться оценкой экономической эффективности невозможно, так как при этом давно не учитываются качественные факторы, практически не поддающиеся количественным оценкам, а также наличие рисков. Поэтому чаще начали применять методы оценок, сочетающие точные расчеты с субъективной оценкой качественных критериев (отношения трудового коллектива к проблеме, авторитет руководителя). Таким образом, взвешиваются преимущества различных действий и делается выбор оптимального варианта. Инструментами качественной оценки являются установление приоритетов, ранги, оценка в баллах и др.

Чем сложнее проблема, тем ответственнее выбор решения. Поэтому данный этап предполагает сопоставление ожидаемого экономического и социального эффекта по разработанным альтернативам. Учитываются и воздействие внешней среды, в частности, влияние неуправляемых факторов на результаты принятого решения, оценивается степень возможного риска. Действие фактора неопределенности при принятии решения связывается с уровнем управления и длительностью периода реализации решений. Чем выше уровень управления и продолжительнее временной период, тем больше факторов являются управляемыми.

Реализация решения может привести к результатам, не отвечающим поставленной цели. Поэтому на данном этапе выделяются альтернативы, непосредственно связанные с достижением цели и удовлетворяющие определенным ограничениям. В качестве критерия оценки решения могут выступать эффективность, фактор времени; ограничением – степень риска.

Аналитические методы. Данные методы основаны на работе руководителя или специалиста с набором аналитических зависимостей. Они определяют соотношение между условиями выполнения задачи и ее результатами в виде формул, графиков, логических соотношений, например, «Тише едешь – дальше будешь». «Тише едешь» – это условие, а «дальше будешь» – это результат. В деятельности организаций имеется много типовых зависимостей, обладающих объективным характером: между спросом и предложением, жизненного цикла продукции от времени, производительности труда от квалификации персонала, стиля управления от характера деятельности компании, качества управленческого решения (УР) от полноты и ценности информации и др. Каждый руководитель имеет некоторый набор таких зависимостей, выработанных интуитивно в течение ряда лет или полученных в результате обучения. Многие эффективные зависимости так и остаются не известными ряду руководителей. Иногда приходится искать эффективные зависимости путем проб и ошибок, неоправданно затрачивая ресурсы. Большой набор ценных зависимостей обычно объявляется конфиденциальной информацией конкретной организации. В век всеобщей информатизации продажа новых разработок в области РУР постепенно становится частью бизнеса. Основу этих методов составляют: теория вероятностей, теория марковских процессов, теория массового обслуживания.

Статистические методы основаны на использовании информации о прошлом удачном опыте ряда организаций в какой-либо сфере деятельности для разработки или реализации УР другими компаниями. Данные методы реализуются путем сбора, обработки и анализа статистических материалов, как полученных в результате реальных действий, так и выработанных искусственно, путем статистического моделирования на ЭВМ. К этим методам относятся последовательный анализ и метод статистических испытаний.

Статистические методы можно применять как на стадии разработки, так и на стадии выбора решений. На стадии разработки после выработки предварительного решения оно обсуждается с коллегами своего или родственного предприятия для учета их положительного опыта (фильтр). Затем принимается окончательное решение. На стадии выбора окончательного УР у работников предприятия уже имеется в наличии (в ЭВМ или в виде различных картотек) постоянно пополняемый набор УР. На самой начальной стадии разработки решений работники используют положительный опыт других организаций и принимают с учетом его окончательное УР. Затем это новое решение с результатами выполнения также войдет в набор УР.

Метод математического программирования позволяет рассчитывать лучший вариант решения по критериям оптимальности (например, минимум времени, максимум качества и др.) программы действий УР.

Работник, разрабатывающий решения, вводит в компьютер набор ситуаций, подлежащих изменению в соответствии с целью, а также критерии.

Компьютер на базе математических соотношений либо разрабатывает новое решение, либо выбирает подходящее из набора альтернативных решений.

Метод хорошо работает только при наличии четко сформулированной цели.

Матричный метод реализует выбор лучшего решения из набора альтернатив на основе компромисса признаков (критериев), достигнутых заинтересованными сторонами. Компромисс может быть достигнут между двумя, тремя или более заинтересованными сторонами, поэтому матрица признаков может быть двухмерная, трехмерная и т.д. Матричный метод относится к объективным методам РУР. Он применяется при возникновении повторяющихся или сходных ситуаций. При этом в базе данных должен иметься набор альтернативных решений и различных критериев. Задача руководителя состоит в согласовании значений критериев и установлении их приоритетов.

К отдельной группе следует отнести **активизирующие методы** анализа альтернатив. Методы имеют несколько вариантов реализации. К ним относятся методы психологической активизации и методы подключения новых интеллектуальных источников. К психологическим относятся: конференции идей, методы мозговой атаки, вопросов и ответов. Методы подключения основаны на приобщении человека к коллективному мышлению под надзором высококвалифицированного специалиста или искусственного интеллекта. Это теоретико-игровой метод наставничества, работа с консультантами.

Существуют и другие способы определения наилучшего варианта решений.

21.4. Методы обоснования экономической эффективности управленческих решений

Понятие «эффективность решений» можно рассматривать как эффективность разработки решения и эффективность реализации управленческих решений, что соответствует двум стадиям (этапам) процесса принятия управленческих решений. На каждом из них могут использоваться свои подходы к оценке и показатели эффективности.

Эффективность в общем виде – результативность чего-либо (производства, управления, труда). Чаще всего эффективность оценивается на качественном уровне и выражается динамикой объемных и качественных показателей: производства продукции, товарооборота, издержек производства и обращения, прибыли и других, отражающих результаты деятельности коллектива предприятия в целом. При этом, как правило, не выделяется эффективность поэтапная (разработки и реализации решений).

К оценке эффективности решений подходят с позиции практика – критерий истины. С этим трудно не согласиться, хотя, с другой стороны, научно обоснованные проекты решений могут по разным причинам игнорироваться практикой. И это явление, к сожалению, не столь редкое в хозяйственной жизни. Не случай-

но, например, утвердилось мнение, что к моделированию как методу разработки решений проявляется страх пользователей, так как порой уровень методов моделирования превосходит уровень знаний лиц, принимающих решение. Очевидно, с течением времени сложность практического использования экономико-математических методов утратит свою значимость, чему способствует широкая компьютеризация сферы управления.

В состав качественных показателей эффективности разработки управленческих решений могут быть включены:

- своевременность представления проекта решения;
- степень научной обоснованности решений (использование научных методов разработки, современных подходов);
- многовариантность расчетов;
- применение технических средств;
- ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта;
- расходы, связанные с разработкой проектов решений;
- численность занятых в разработке решений (специалистов, привлеченных работников предприятия);
- стоимость и сроки реализации проекта;
- количество соисполнителей на этапе разработки решений;
- использование внешних консультантов в ходе разработки вариантов решений;
- степень риска в реализации решений и др. Отмеченное относится прежде всего к управленческим решениям перспективного характера, связанным с кардинальными изменениями на предприятии.

Общие подходы к оценке эффективности управления, изложенные в разделе девятом, правомерны как для характеристики результативности работы аппарата управления в целом, так и для оценки конкретных решений. В первом случае эффективность отражает результативность процесса управления, проявляющегося через совокупность принятых и реализованных решений, в истекшем периоде. Во втором случае изложенная методология оценки приемлема для оценки отдельных управленческих решений. По данной схеме, например, может осуществляться оценка эффективности стратегических решений. По тактическим решениям оценка эффективности возможна не в столь глобальном варианте, а допуская некоторое упрощение расчета.

Заслуживает внимания и другой подход к оценке эффективности управленческих решений, ориентированный на использование объемных и удельных качественных показателей. Рассмотрим его применительно к маркетинговой деятельности торговой организации. Предварительно отметим исходные положения методологического характера.

Во-первых, результативность маркетинга проявляется через эффективность коммерческих решений, принятых по материалам проведенных мероприятий по изучению спроса. Под эффективностью мероприятий (проведенных в рамках принятого решения) понимается соизмерение затрат на их организацию и проведение.

Во-вторых, правомерно при оценке использовать понятие «совокупный экономический эффект», так как в достигнутых результатах содержится доля труда работников разных специальностей (товароведов, продавцов и др.). Наряду с совокупным возможно исчисление экономического эффекта, который может быть отнесен к деятельности только маркетинговой службы (например, при оценке эффективности разработанных прогнозов спроса, товарооборота).

В-третьих, хозяйственные организации, действующие на рынке, ориентированы, с одной стороны, на реализацию миссии по удовлетворению запросов потребителей, с другой – на повышение экономических показателей своей деятельности. Поэтому оценка эффективности решений включает расчет социальной и экономической эффективности.

В-четвертых, точный расчет эффективности решений требует строгого учета доходов и расходов по отдельным товарным группам, что весьма затруднительно. Поэтому рекомендуется использование так называемых, удельных показателей – прибыль на 1 млн руб. товарооборота и издержки обращения на 1 млн товарных запасов.

Эффект коммерческих решений в наиболее общем виде и прежде всего количественно выражается в приросте объема товарооборота, ускорении товарооборачиваемости и уменьшении объема товарных запасов. Конечный экономический результат проявляется в увеличении доходов организации и уменьшении расходов.

Расчет экономической эффективности решений, результатом которых явилось увеличение товарооборота, а следовательно, до-

ходов и прибыли, производится на основании материалов оперативного учета и бухгалтерских данных организации за последний отчетный период по формуле

$$Э_т = П \cdot Т = П \cdot (Т_ф - Т_п),$$

где $Э_т$ – экономическая эффективность от увеличения товарного роста, тыс. руб.;

П – прибыль на 1 млн руб. товарооборота, тыс. руб.;

Т – прирост товарооборота, млн руб.;

$Т_ф$ – товарооборот фактический (после проведенного мероприятия по изучению спроса), млн руб.;

Т*п* – товарооборот по плану (или за сопоставимый период – месяц, год – до проведения мероприятия), млн руб.

Экономическая эффективность мероприятий по изучению спроса, результатом которых явилось снижение товарных запасов, характеризуется сокращением издержек обращения на остаток товаров, что, в конечном счете, влияет на объем получаемой прибыли. Она рассчитывается следующим образом:

$$Э_з = Р_1 \cdot З = Р_1 \cdot (З - З_2),$$

где $Э_з$ – экономическая эффективность мероприятия от снижения товарного запаса, тыс. руб.;

$Р_1$ – издержки обращения на 1 млн руб. товарных остатков, тыс. руб.;

З – размер уменьшения товарных запасов, млн руб.;

$З_1$ – товарные запасы до проведения мероприятий, млн руб.;

$З_2$ – товарные запасы после проведения мероприятий, млн руб.

Экономическая эффективность мероприятий по изучению спроса отражается также на ускорении оборачиваемости товаров и оценивается по формуле

$$Э_у = Р_2 \cdot О = Р_2 \cdot (О_ф - О_п),$$

где $Э_у$ – экономическая эффективность от ускорения оборачиваемости товаров, тыс. руб.;

$Р_2$ – однодневный размер издержек обращения;

$$Р_2 = \frac{\text{Издержки обращения на реализованный товар за год}}{360} \text{ (тыс. руб.);}$$

О – ускорение оборачиваемости товаров (в днях);

$О_ф$ – оборачиваемость в днях фактическая (после проведения мероприятий);

$О_п$ – оборачиваемость в днях (до проведения мероприятий).

Выводы

1. Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и имеет формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, а чаще всего оно относится к подразделению или к организации в целом.

Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера;
- важная часть для выполнения всех других функций управления.

2. Управленческое решение – развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

3. Любой орган управления несвободен в выборе решения. Принятое решение не означает победу, так как оно тщательно изучается политическими группировками по интересам, средствами массовой информации, способными существенно влиять и создавать общественное мнение вокруг принятого решения. Необходимо предвидеть последствия возможностей его отмены. Одни решения могут быть отменены без существенного ущерба, а другие – наоборот. Отмена решения обычно осуществляется в связи с переориентацией направлений деятельности или некачественной их подготовкой.

4. Управленческое решение есть план разрешения, ликвидации проблемы.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность, что определяет выделение интуитивных, основанных на суждении (опыте) рациональных решений.

5. По степени регламентации, т.е. насколько жестко установлены сроки и условия действия подчиненных, различают решения регламентирующие, ориентирующие и рекомендующие.

Регламентирующие решения, исключая самостоятельность, полностью направляют деятельность подчиненных. От подчиненных требуется лишь безусловная исполнительность.

Ориентирующие решения однозначно определяют лишь основные моменты деятельности, а второстепенные проблемы могут решать самостоятельно подчиненные.

Рекомендующие решения контурно обозначают возможности деятельности подчиненных, предоставляя широкий выбор конкретных путей и проявления инициативы.

6. Для того чтобы быть эффективным, решение должно удовлетворять ряду требований:

- быть реальным;
- содержать механизм реализации;
- быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных;
- приниматься в реальном масштабе времени;
- быть реализуемым;
- быть гибким;
- предусматривать возможность верификации и контроля исполнения.

7. В зависимости от сферы разработки и реализации управленческого решения могут использоваться разные формы.

Формы разработки: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила, модель.

Формы реализации: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинги), совещания, заседания, отчет.

8. Качество управленческих решений – совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. В составе свойств управленческих решений выделяются обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность и др.

9. Успешное решение проблемы во многом зависит от соблюдения ряда основополагающих принципов, среди которых немаловажным является то, что технология разработки должна включать использование количественных и качественных методов подготовки решений, таких, как методы моделирования, системного анализа, исследования операций, инверсии, аналогии, «мозговой атаки», морфологический анализ и др.

10. В отечественной литературе приводят ряд классификаций методов, используемых при разработке решений. В соответствии с одной из этих классификаций вся совокупность методов делится на три группы.

- Методы, основанные на интуиции руководителей, что становится возможным благодаря накопленному опыту и знаниям в конкретной области деятельности. Это позволяет принимать решения без аргументированных доказательств, на основе внутреннего чутья.
- Методы, основанные на «здравом смысле», т.е. на логических суждениях, последовательных доказательствах, которые опираются на практический опыт.
- Методы, основанные на научно-техническом подходе. Они предполагают выбор оптимального решения из числа вариантов, рассчитанных путем использования значительных информационных массивов, что неизбежно связано с применением современных электронно-вычислительных средств.

11. К оценке эффективности решений подходят с позиции практики – критерия истины. С этим трудно не согласиться, хотя, с другой стороны, научно обоснованные проекты решений могут по разным причинам игнорироваться практикой. И это явление, к сожалению, не столь редкое в хозяйственной жизни. Не случайно, например, утвердилось мнение, что к моделированию как методу разработки решений проявляется страх пользователей, так как порой уровень методов моделирования превосходит уровень знаний лиц, принимающих решение. Очевидно, с течением времени сложность практического использования экономико-математических методов утратит свою значимость, чему способствует широкая компьютеризация сферы управления.

В состав качественных показателей эффективности разработки управленческих решений могут быть включены:

• своевременность представления проекта решения;

• степень научной обоснованности решений (использование научных методов разработки, современных подходов) и др.

Контрольные вопросы

1. Какие процедуры входят в состав разработки и реализации управленческого решения?
2. Что входит в состав процедур разработки управленческого решения?
3. Что входит в состав процедур согласования управленческого решения?
4. Какова цель психологических методов при разработке управленческого решения?
5. Какие функции выполняют специалисты, эксперты и консультанты при разработке и реализации решений?
6. Как может быть определено понятие «решение»?
7. Каковы особенности принятия решения в социальной системе?
8. Дайте определение термина «управленческое решение» и поясните области его действия.
9. Каково содержание управленческого решения как процесса и как явления?
10. Какова обобщенная схема процесса разработки управленческого решения?
11. Приведите классификацию управленческих решений.
12. Дайте определение понятий «неопределенность» и «риск».
13. Перечислите названия основных методов разработки управленческого решения.
14. Дайте определение терминов «качество», «качество продукции», «качество управленческих решений».
15. Дайте определение термина «эффективность управленческого решения».
16. Что такое организационная, социальная и экономическая эффективность управленческого решения?
17. Каков механизм оценки экономической эффективности управленческого решения?
18. В чем суть супероптимальных решений?

Раздел седьмой

Управление как процесс коммуникаций

Глава 22
ПОНЯТИЕ, ВИДЫ И МОДЕЛИ КОММУНИКАЦИЙ

22.1. Понятие, значение и классификация коммуникаций

Невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители для достижения определенной цели, требует эффективного обмена информацией – т.е. коммуникаций. Коммуникации выполняют жизнеобеспечивающую роль в каждой организации. Если вдруг перекрыть потоки сообщений в организации, то она прекратит свое существование.

Коммуникации представляют собой один из наиболее дискуссионных процессов в области управления, по отношению к которому четкости и ясности в понимании пока не достигнуто. На практике эффективные коммуникации являются основным необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей. Вместе с тем именно коммуникации составляют сейчас одну из наиболее сложных проблем в менеджменте и являются еще не достаточно отработанными.

Качество обмена информацией непосредственно влияет на достижение целей и эффективность управления. 73% американских, 63 английских, 85% японских руководителей считают неэф-

фективные коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективной деятельности организации. Согласно другому опросу около 250 тыс. работников управления 2000 кампаний считают одной из самых сложных проблем в организациях – обмен информацией [32].

Для нормальной эффективной организации труда, для управления совместной координированной деятельностью большое значение имеет все, связанное с приемом, переработкой и передачей информации. Здесь необходимы синхронизированность, правильное и точное понимание передаваемого, чтобы последующие действия были также целенаправленны и эффективны. Поэтому многое зависит от организации, построения коммуникативной структуры, коммуникативной связи в социальной группе, организации (учреждении, фирме). Процессы коммуникации, в которых участвуют руководители и работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, руководителями одного уровня, внешним окружением. В повседневной работе руководитель должен использовать информацию от различных доступных источников. Оперативная деятельность руководителя отличается от его деятельности по принятию решений. Эти два существенных вида деятельности взаимосвязаны и зависят от информации, обрабатываемой и передаваемой внутри организации. Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе лучшего курса действий для достижения поставленных целей. Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между двумя людьми или в группе людей. Организационные коммуникации – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяет получать необходимую информацию.

Коммуникации в широком смысле слова рассматриваются как процессы социального взаимодействия, взятые в их знаковом контексте [21]. Цель коммуникации заключается в достижении

от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. Организации без коммуникации не существует. В отсутствие коммуникаций работники не имеют информации о том, что делают коллеги, менеджмент не получает первичных данных, а руководители и лидеры не в состоянии отдавать указания. Следовательно, невозможными оказываются координация различных видов деятельности и сотрудничество работников.

С точки зрения истории развития менеджмента в ранних дискуссиях по различным аспектам менеджмента коммуникациям почти не уделялось внимания. Несмотря на включение коммуникаций в распорядительную функцию менеджмента, в ранних работах концепция коммуникаций не была разработана и не было попыток интегрировать их в целостную теорию менеджмента.

Сегодня отношение науки к коммуникациям существенно меняется. За последние годы появилось множество работ, посвященных межличностным и организационным коммуникациям. Основной вывод заключается в том, что коммуникации как вид деятельности являются наиболее важной составляющей эффективного управления. Коммуникации играют важную роль для управленческой и организационной эффективности. Однако существуют оценки специалистов, в соответствии с которыми коммуникации являются основной причиной большинства возникающих в мире проблем.

Именно коммуникация служит средством включения организации во внешнюю среду, обеспечивает ей необходимый уровень взаимодействия с окружающими аудиториями. Один из руководителей американской фирмы «Сирс», увеличившей свои продажи с 5 до 15 млрд долл. в год, в качестве причины успеха определил: «Много лет назад мы поняли, что существует только один способ расширить дело – улучшить коммуникацию». Специалисты считают, что руководитель организации от 50 до 90% своего времени тратит на коммуникацию [76].

Термин «коммуникация» свободно используют в современном обществе как непрофессионалы, так и специалисты, управленцы-практики. Термин «коммуникация» происходит от латинского *«communis»*, означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Существующие представления о коммуникативных процессах в организации построены на следующей трактовке коммуникаций.

Коммуникация (единовременный акт) – это процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменить по-

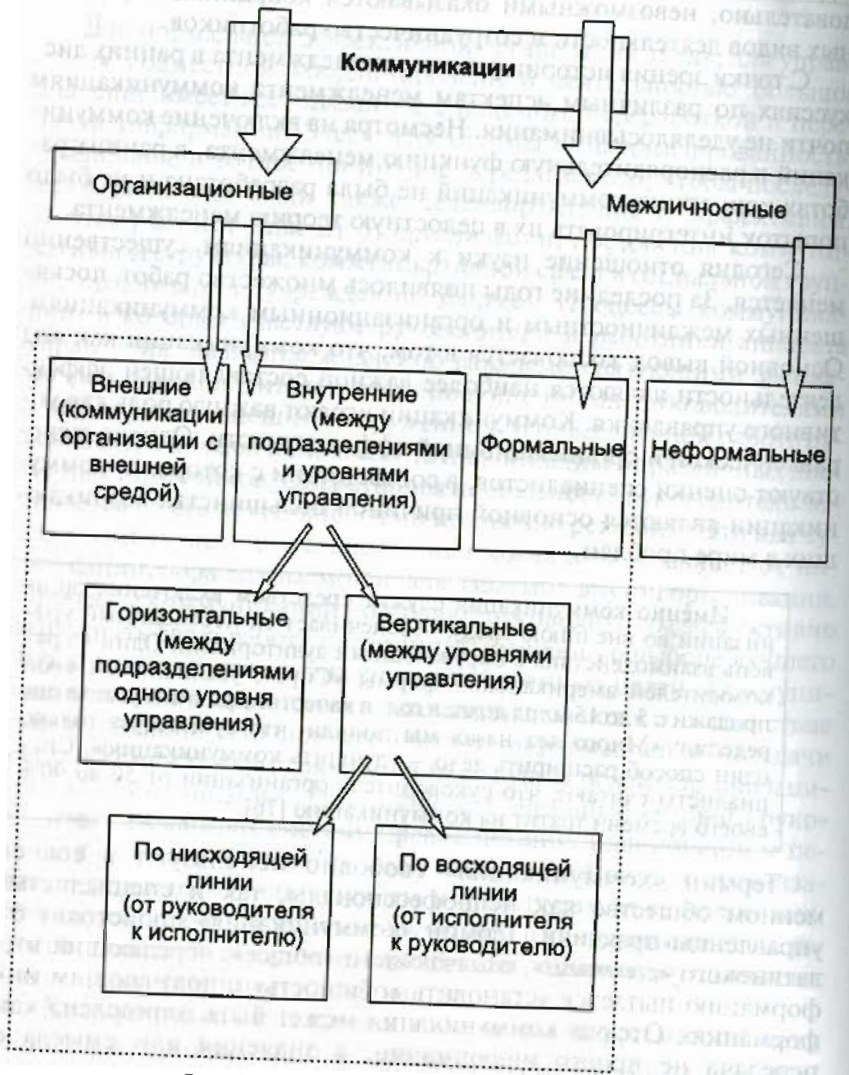


Рис. 22.1. Классификация коммуникаций

ведение последнего. Коммуникация (коммуникационный процесс) – это обмен информацией между сторонами. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, поступающей к потребителю посредством обмена, общения.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией. Поэтому коммуникации и называют связующими процессами. Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает и то, *что* передается, и то, *как* это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей.

По характеру восприятия информации коммуникации делятся на прямые, или целевые (в которых цель сообщения заложена в его тексте), косвенные (в которых информация заложена скорее «между строк») и смешанные.

По взаимодействующим сторонам коммуникации можно разделить следующим образом (рис. 22.1).

Коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления – планирования, организации, мотивации и контроля. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе организации.

Одна из главных сфер возникновения проблем в организациях – неэффективные коммуникации. Если у людей нет возможности обмениваться информацией, они не смогут работать вместе и достигать общих целей. Значит, эффективные коммуникации являются условием успешной работы любой организации. Соответственно эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

- руководители тратят большую часть своего времени на коммуникации (по данным экспертов около 75 – 95% времени), поэтому они заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;
- коммуникации необходимы для эффективного управления, хорошо налаженные коммуникации содействуют организационной эффективности;

• мастерство коммуникации необходимо также для выражения действенности авторитета и воли руководителя.

Осуществление коммуникаций в организации или в группе приводит к выполнению и реализации следующих функций коммуникации, из которых ни одна не имеет приоритета над другой:

• информативная функция – передача истинных или ложных сведений, играющая определенную роль в процессе принятия решений, так как позволяет предоставлять необходимую информацию для принятия решений, для идентификации и оценки альтернативных решений;

• мотивационная функция побуждает работников к исполнению и улучшению работы, используя управление поведением, убеждение, внушение, просьбы, приказы и т.д.;

• контрольная функция – отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;

• экспрессивная функция способствует эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и позволяет удовлетворять социальные потребности.

Таким образом, коммуникации отражают не только процесс передачи и получения информации, но и также ее восприятие, понимание и усвоение.

22.2. Модели коммуникаций

Коммуникации в организациях представляют собой сложные, динамичные и воспроизводящиеся явления, которые могут рассматриваться как действие, взаимодействие и процесс. В зависимости от перечисленных подходов и различаются модели коммуникаций [84, 97].

1. Коммуникация как действие ориентирована на выполнение ряда операций, обеспечивающих передачу определенной информации от одного субъекта к другому. Она представлена на рис. 22.2.

В этой модели источник разрабатывает послание, состоящее из символов. Символы затем превращаются в сигналы, или кодируются. Сигналы посылаются через каналы для получателя, который их раскодирует, или интерпретирует. В этой модели нет места обратной связи, т.е. коммуникация понимается как одностороннее действие.

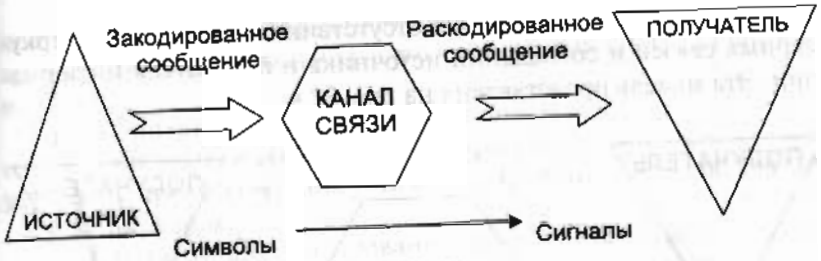


Рис. 22.2. Модель коммуникации как действие

2. Коммуникация как взаимодействие предполагает введение элемента обратной связи. Однако линейные связи в данной модели заменены на циркулярные, что делает ее сложной и неточной. Она показана на рис. 22. 3.

Рис. 22.3. Модель коммуникации как взаимодействие

В рамках такой модели построения коммуникаций помимо линейных однонаправленных связей введены циркулярные связи, которые призваны выполнить функцию обратной связи и используются для подтверждения правильности понимания переданной информации.

3. Современная модель коммуникации является более полной, так как отражает коммуникацию как процесс. Принципи-

альное отличие заключается в отсутствии линейных или циркулярных связей и совпадении источника и получателя информации. Эта модель представлена на рис. 22.4.

Рис. 22.4. Модель коммуникации как процесс (развернутая модель)

Выделяются четыре базовых элемента в процессе обмена информацией.

- Отправитель – это лицо, которое собирает или отбирает информацию и передает ее;
- Сообщение – сущность информации, передающейся устно или закодированной с помощью символов;
- Канал – средство передачи информации;
- Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое ее воспринимает.

И отправитель, и получатель в процессе обмена информацией взаимодействуют между собой на нескольких этапах. Их задачами являются составление сообщения, выбор канала передачи сообщения таким образом, чтобы обе стороны поняли, восприняли и разделили исходную идею. Трудность заключается в том, что на каждом этапе смысл информации может быть искажен или полностью утрачен. В практике управления процесс коммуникаций часто завершается в несколько секунд. Однако на каждом этапе могут возникать свои проблемы. Сам факт обмена еще не гарантирует эффективности общения, т.е. достижения взаимопонимания людей, принимающих участие в коммуникации. Достаточно часто передаваемое сообщение бывает неправильно понятым или искаженным. Соответственно, в таком случае коммуникации являются неэффективными. Для оценки сущности

процесса обмена информацией и условий его эффективности необходимо более детально рассмотреть стадии процесса коммуникаций.

Коммуникационный процесс состоит из ряда стадий и этапов, знание роли и содержания которых позволяет эффективно управлять процессом коммуникации. Традиционно выделяются следующие этапы.

1. Этап посылки и кодирования значения начинается с идентификации индивида в рамках данного процесса и формулирования смысла и значения коммуникации. Без идеи практически не может состояться само сообщение и коммуникация, что означает лишение смысла всех последующих шагов. Это очень важный этап, так как именно он определяет эффективность коммуникаций. Непродуманная или неудачная идея препятствует достижению понимания. Затем идея кодируется, т.е. происходит трансформация передаваемого значения в послание или сигнал, включая выбор носителей информации или системы знаков. Носители организуются в определенную форму, в результате формируется послание, содержащее данные с определенным значением и которое должно быть получено с полным пониманием заложенного значения. Шифровка производится с помощью подходящих слов, символов, используемых для передачи информации. Отправитель определяет наиболее адекватный способ передачи.

2. Этап передачи предполагает поступление послания через передатчик в передающий канал, с помощью которого оно путешествует в направлении адресата. Передатчиками могут быть технические средства, химическое или физическое состояние среды, человек. В качестве каналов используются сама среда и технические устройства и приспособления. После определения формы сообщения важно выбрать соответствующий способ его передачи, учитывая фактор времени, возможность барьеров или помех, искажений информации с целью повышения эффективности коммуникаций. Важно, чтобы выбранный канал соответствовал идее и цели сообщения, иначе процесс передачи информации теряет смысл.

> При непригодности канала связи для физического воспроизведения определенных символов происходит затруднение передачи информации или создаются условия для невозможности ее осуществления. Сложно представить себе, как можно передать необходимое представление о проекте нового здания, используя

телефон. Или достаточно трудно добиться восприятия подчиненным серьезности совершенной им профессиональной ошибки, если претензии руководителя высказываются между прочим во время непринужденной личной беседы.

В ряде случаев при обмене информацией желательно не ограничиваться единственным каналом связи, а использовать определенное сочетание средств передачи информации. Несмотря на определенное усложнение процесса коммуникаций, заметно повышается его результативность. Исследования подтверждают, что одновременное использование средств устной и письменной коммуникации делает эффективней коммуникационный процесс по сравнению с применением только письменных сообщений.

3. Этап получения заключается не только в фиксации получения послания, но и в значительной степени в его раскодировании в понятное и приемлемое значение. Осуществление передачи позволяет адресату принять сообщение.

Один из сотрудников головной фирмы обратился к своей коллеге из регионального представительства с просьбой срочно прислать копию схемы, необходимой для проведения презентации в конце рабочего дня. «Я немедленно пошлю Вам факс». Однако каждая попытка отправить сообщение факсимильной связью сопровождалась отказом техники и выведением сигнала, что послание не проходит. Оказалось, что в центральном офисе в факсимильном аппарате закончилась бумага [21].

Раскодирование включает восприятие, интерпретацию послания и оценку, которая базируется на системе критериальных ценностей получателя. Отправитель стремится к тому, чтобы получатель адекватно воспринял сообщение, точно так, как оно было отправлено. Однако понимание может быть реализовано только в сознании получателя. По сути расшифровка – это перевод символов сообщения в мысли получателя. Коммуникатор может заставить другую сторону принять сообщение, но не имеет возможности заставить правильно понять его. Точность коммуникации определяется по отношению к идеальному состоянию, когда намерение значения отправителя равно интерпретации этого значения получателем. Возможное искажение связано с наличием в процессе коммуникации помех или шума (любое вмешательство в коммуникационный процесс способно исказить смысл послания).

Расшифровка сообщения по содержанию напоминает процесс сборки деревянного дома. Каждое бревнышко предварительно было помечено в соответствии с его месторасположением в едином целом и описано в «инструкции» по «сборке». Процесс сборки дома на месте его окончательной установки аналогичен действиям адресата, принимающего сообщение и собирающего из полученных слов целостную идею. Если бревно устанавливается неправильно, то это отрицательно влияет на всю конструкцию.

4. Этап обратной связи представляет собой обмен ролями участников процесса коммуникации, при котором весь цикл повторяется снова, но в обратном направлении. Для подтверждения (неподтверждения) ожидаемого результата необходима обратная связь, являющаяся ответом получателя на послание, коммуникация с помощью обратной связи превращается в двустороннее движение и динамический процесс. Возникающая обратная связь замыкает коммуникативный контур. Обратная связь дает возможность узнать, дошло ли послание и в каком значении, позволяет понять, в какой мере было понято и воспринято изначальное сообщение.

Двусторонние коммуникации и систему обратной связи в них можно сравнить с игрой в теннис. При подаче мяча игрок не имеет права думать, что его следующий удар будет таким же, так как это решение зависит от приема подачи соперником. Это и есть обратная связь. Каждый удар должен соответствовать возвращающемуся мячу, его силе, скорости, вращению, месту, а также положению соперника на корте при избранной общей стратегии игры. Если игрок не сможет согласовывать свои удары с действиями противника, то обнаружит, что игра не столь эффективна как ожидалось.

26–4153

Путем обратной связи повышается эффективность коммуникационного процесса. Обратная связь способствует также подавлению (уменьшению) шума, под которым понимают все то, что искажает смысл сообщения. Его источником может быть язык и различия восприятия. Из-за них может меняться смысл сообщения в процессах кодирования и декодирования. В виде помех могут выступать также организационные неполадки между руководителями и подчиненными. Они затрудняют точную передачу информации. Преодоление шумовых помех дает возможность более или менее точно передать сообщение. Но слишком высокий уровень шума может привести к полному нарушению информационного процесса, а, следовательно, к снижению управляемости.

Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. При этом обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание.

Представьте, что вы подъехали к месту парковки около крупного торгового центра, где проносятся суетливые потоки покупателей. Вы не знаете, как найти нужный вам отдел. Вы обращаетесь к стоящему возле вас человеку, но он смотрит на вас и молчит. Вы раздосадованы. Но причина кроется в вас: вы не смогли наладить связь и неудача со взаимодействием может быть вызвана помехами (шум машины), физическими барьерами (глухота), использованием не того языка (иностранец), неправильно избранным тоном, другими отвлекающими факторами, ему не интересна ваша проблема. Этот пример достаточно простой коммуникации, не принесшей желаемых результатов, демонстрирует, что эффективность (неэффективность) связана со слушанием, с пониманием, с позитивной реакцией.

Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Так, очень часто на какую-то фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения), так и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т.п.). И то, и другое могут свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах.

Глава 23
МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

23.1. Особенности межличностных коммуникаций

Межличностные коммуникации могут возникать в любом из рассмотренных видов коммуникаций и предполагают прямой межличностный обмен информацией, в котором преимущественно используется канал устной речи. При множестве методов коммуникации почти все свое время руководители тратят на прямой межличностный обмен информацией. Изучение межличностных коммуникаций с целью их управляемости имеет наибольшую значимость.

В межличностных коммуникациях главным является передача информации от одного лица к другому. Межличностные коммуникации обладают рядом отличительных характеристик, которые необходимо учитывать менеджерам в профессиональной деятельности [25]. Во-первых межличностная коммуникация практически всегда более оперативна и достигает своего адресата при минимуме помех. Во-вторых, она всегда избирательна, так как межличностный канал оперативно формируется в наиболее подходящий для передачи информации момент и способен выходить на нужного респондента. Межличностная коммуникация более свободна от формальных регламентирующих форму и стиль сообщения рамок, что делает ее более доступной и доходчивой. Кроме того, при личном общении эффект восприятия может быть усилен за счет обаяния говорящего, тембра его голоса, интонации, мимики, жестов, ориентированных исключительно на конкретного собеседника. И последнее, в межличностной коммуникации открываются огромные неограниченные возможности для использования эффекта обратной связи.

Начальник отдела получил копию доклада исполнительного директора компании на 100 страницах. Вместо того чтобы направить своим сотрудникам для прочтения текст доклада целиком, он подготовил резюме на 2 страницах и раздал своим сотрудни-

кам. Как ни странно, члены коллектива не испытали чувства признательности за сэкономленное время, так как понимали, что лишились значительной части важной информации. Как видно, качество резюме зависит как от самого доклада, так и от его интерпретации [41].

Таблица 23.1

Цели коммуникации [45]

С точки зрения организации	С точки зрения индивида
Установить общие взгляды на окружающую среду	Проверить и расширить картину реальности, узнать о возможностях и опасностях окружающей среды
Побудить новых членов к выполнению каких-либо ролей и соблюдению норм и обычаев	Приобрести навыки, необходимые для устроенной жизни в обществе
Предоставить развлечение для членов общества, отключить их внимание от неудовлетворенности жизнью	Получить удовольствие от работы, избежать реальных проблем в жизни
Добиться общественного единодушия, завоевать сторонников и последователей, установить контроль над поведением работников	Предпринять соответствующие действия на основе полученной информации и наметить предпочтительную линию поведения

Нельзя переоценить значимость обратной связи, поскольку именно от нее зависит эффективность межличностных коммуникаций. Правильные последующие действия и обратная связь требуют создания соответствующих формальных и неформальных механизмов, посредством которых передатчик может проверить, насколько правильно было интерпретировано его сообщение. Успешная деятельность посредством межличностных коммуникаций определяется прежде всего эффективностью или неэффективностью обратной связи. Условия эффективности обратной связи [23] даны ниже.

1. Намерение. Целью обратной связи являются улучшение качества работы, повышение ценности каждого отдельного работника.

2. Конкретность. Обратная связь должна обеспечивать реципиентов конкретной информацией, благодаря которой могут быть установлены способы исправления сложившейся ситуации.

3. Описательность. Обратная связь должна иметь скорее описательный характер, чем оценочный и содержать объективные сведения о результатах деятельности работника.

4. Полезность. Обратная связь предоставляет информацию, которую работник может использовать для улучшения результатов и качества своего труда, помочь получить новые знания, сформировать новые навыки и умения.

5. Своевременность. Обратная связь должна осуществляться вовремя, так как дает возможность внести коррективы в действия и тем самым влиять на результаты процессов.

6. Готовность. Для эффективности обратной связи требуется готовность работников ее воспринять; если она навязывается работникам, то ее эффективность заметно падает.

7. Ясность и достоверность. Если информация неверна, то это формирует предвзятое мнение и может исказить или привести к ошибочным коррективам в деятельности работников.

В процессе межличностных коммуникаций выделяются три основные фазы.

1. Докоммуникативная фаза характеризуется запросами и ожиданиями аудитории.

2. Коммуникативная фаза отражает процесс непосредственной реализации запросов.

3. Послекоммуникативная фаза отличается использованием полученной информации.

Представленные фазы в межличностном общении лежат в основе установления методов, средств и способов коммуникации. К их числу относятся: текст (слово), другие символы (рисунки), действие (невербальные коммуникации) [86].

Универсальным средством межличностных коммуникаций является язык. В процессе коммуникации язык реализуется в виде отдельных текстов. Именно текст является той структурной единицей простейшего акта общения, которая определяет поведение коммуниканта.

К коммуникативным символам также относятся рисунки, схемы, диаграммы, модели, макеты и т.д. В большинстве случаев они используются для пояснения словесных сообщений, так как позволяют наглядно иллюстрировать преподносимую идею и считаются мощным визуальным средством изображения.

Еще одним видом коммуникативных средств является невербальное общение, которое попало в фокус внимания исследова-

телей только недавно. Предпринимаемые людьми действия выступают средствами коммуникаций в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими. Невербальные коммуникации называют «языком молчания», которые могут осуществляться не только, когда человек говорит, но когда он ничего не произносит. Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации. В последнее время эта сфера межличностной коммуникации все больше привлекает внимание ученых и специалистов. Дело в том, что эффект большинства посланий создается невербальной информацией [74]: 37% – тональностью голоса и 55% – выражением лица. Особенно это проявляется в тех случаях, когда словесная часть послания отправителя противоречива. В такой ситуации получатель больше полагается на невербальную часть, чтобы понять значение послания.

Таблица 23.1

Типы невербальной коммуникации	Формы невербальных коммуникаций
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	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя

Действие «говорит громче слов», по крайней мере в долгосрочном периоде. Менеджеры, утверждающие одно, а делающие другое, вскоре обнаруживают, что их подчиненные «прислушиваются» главным образом к их делам. Поведение – значительно более сильный сигнал, чем слова [69]. Существует множество форм невербальных коммуникаций. Важной частью невербального общения является «пластика тела и параязык», с помощью которого люди передают смысл послания посредством жестов и положения тела. Очень важное значение в рабочих ситуациях имеет выражение глаз собеседника, улыбка и т.д. Язык тела полезен, но его интерпретация субъективна и заранее несет в себе возможные ошибки. Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и являются надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией сложно манипулировать и ее трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Этим во многом определяется то, как слова будут интерпретированы.

> Антропологам и лингвистам длительное время известны такие невербальные сигналы, как позы, жесты, выражение лица и т.п. Многие из них являются образцами культуры, в которой «рос» человек. Определенные жесты отражают этику поведения. В каждой культуре существует тип «идеальной сферы» вокруг отдельного человека. Эта сфера является как бы «территорией», или областью, вокруг индивида, которая не может быть нарушена. Замечено, что у европейцев эта «дистанция» больше, чем у людей, выросших в азиатской культуре [84].

Коммуникация рассматривается как основной метод для достижения поведенческих изменений, который включает как психологические процессы, так и язык. Вместе с тем стремительное развитие современных телекоммуникационных технологий оказывает воздействие на процесс человеческого взаимодействия, в том числе на природу межличностных коммуникаций.

23.2. Трудности в осуществлении межличностных коммуникаций

Из всех видов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством барьеров, препятствующих эффективному восприятию информации получателем [26]. При декодировании сообщения возможны помехи, ограничивающие понимание информации и возникающие либо в физическом окружении, либо в сфере эмоций человека. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

Таблица 23.2

Коммуникационные барьеры

Макробарьеры коммуникаций	Микробарьеры коммуникаций
Перегрузка информационных сетей и искажение информации Потребность в более сложной информации Интернационализация деловых контактов и возрастание роли иностранных языков	Отношение отправителя информации к получателю Отношение получателя к отправителю информации Восприятие получателем многозначных слов и отсутствие обратной связи

Личностные барьеры – это коммуникативные помехи, порождаемые человеческими эмоциями, системами ценностей, неумением слушать собеседника, различия в образовании, поле, ранге, социально-экономическом статусе, потребностях, интересах, накопленном опыте, психологическая несовместимость людей, участвующих в коммуникации.

Различия «мужских» и «женских» коммуникаций

Поразительные различия были выявлены на основе идентификации образцов коммуникаций мужчин и женщин. Мужчины склонны делать акцент на властных полномочиях, а женщины большее внимание уделяют доверительным взаимоотношениям. Мужчины стремятся замаскировать неуверенность в отличие от часто сомневающихся женщин. Мужчины отличаются прямолинейностью, тогда как женщины предпочитают обходные маневры. Женщины стремятся задать больше вопросов, проясняющих проблему, а мужчины считают лишние вопросы подтверждением некомпетентности [84].

Физические барьеры представляют собой коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Окружающая обстановка, шумы, невербальные средства коммуникаций способны препятствовать или наоборот содействовать восприятию, пониманию и усвоению передаваемой информации. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов (жесты, движения, позы, выражение лица, взгляды, улыбки, интонации, модуляции голоса, плавность речи, время, пространственное расположение и т.д.). Исследования показали, что 55% информации воспринимается через жесты, позы и выражения лица, 38% – через интонации и модуляции голосом, и только 7% – через слова [74]. Практически невербальная информация подавляет вербальную и важнее не **что** говорится, а **как** говорится. Соответственно значение и влияние невербальной коммуникации огромно.

Обычно начальник отдела в кабинете сидел за столом, а собеседник располагался с другой стороны на некотором расстоянии, что создавало психологическую дистанцию между собеседниками и четко указывало на старшинство при взаимодействии. Затем после перестановки в кабинете посетителям предлагалось садиться рядом с начальником за специальным столом для совместного просмотра документов, что создавало равенство сторон и большую восприимчивость.

Методы управления экологией позволяют преодолеть физические барьеры. Отправитель стремится так изменить окружающую обстановку, чтобы повлиять на чувства и поведение получателей, поэтому экологические методы позволяют преобразовать физические барьеры в позитивные факторы коммуникаций.

Исследование коммуникаций в пространстве называют проксемикой (взаимодействие человека и окружающей физической среды). Установление межличностной дистанции влияет на результат коммуникации. Так, публичное расстояние превышает 3,5 м, социальная дистанция – 1 – 3,5 м, личностная дистанция – до 1 м, интимная дистанция – от 15 дм до 50 см [73].

Семантические барьеры означают различные значения, приписываемые разными людьми одним и тем же символам. Символы многозначны и при выборе одного из них может возникнуть непонимание. Используемые в коммуникациях ограничения сужают возможность интерпретации и понимания сообщений и привносят субъективность в толкование и оценку информации.

Сложность в передаче сообщений А. Герцен описывает так: «Люди думают, что достаточно доказать истину, как математическую теорему, чтобы ее приняли; что достаточно самому верить, чтобы другие поверили. Выходит совсем иное: один говорит одно, а другие слушают и понимают другое, оттого что их развития разные» [45].

Семантика приводит к ограниченной базе используемых в коммуникациях символов. Практически все коммуникации осуществляются посредством символов, декодирование которых и субъективная интерпретация могут привести к эмоциональным барьерам, блокирующим межличностное общение. Особенно сложные проблемы могут возникнуть при построении коммуникаций между представителями разных культур. Обе стороны должны знать не только буквальные значения слов используемого языка, но и интерпретировать их в контексте использования (интонации, громкость, сопровождающие жесты).

Различие культур

В маркетинговой практике «Дженерал Моторс» был случай полного провала новой модели автомобиля на рынке, единственной причиной этого провала было отсутствие коммуникационной политики по отношению к культурным различиям. Выпущенная новая модель на латиноамериканский рынок была названа специально для латиноамериканцев «Чеви Нова». Однако модель не внедрилась на рынке. Последующее исследование рынка показало, что слово «нова» по-испански означает «она не едет» [45].

23.3. Пути совершенствования межличностных коммуникаций

Отправители сообщений могут увеличивать искажение:

- использованием языковых средств, которые реципиент может не понять;
- использованием языковых средств, провоцирующих эмоциональный ответ, который мешает передаче сообщений;
- неуверенностью в том, что они хотят сказать;
- тем, что они плохо выражают свои мысли;
- тем, что они могут оказаться несоответствующими естественным, социальным и эмоциональным обстоятельствам, в которых осуществляется связь;
- возможными различиями между словами и звучанием, т.е. слова могут говорить одно, а сообщение, возможно, будет передавать другие оттенки смысла из-за стиля, невербальных сигналов, тона голоса и т.д.;

- выбором неподходящего средства, например, сообщение может передаваться письменно, в то время как оно должно было осуществляться лично;
- тем, что специфические интересы и желания получателя не были продуманы, сообщение не было приспособлено к тому, чтобы помочь получателю понять его;
- чрезмерной затянутостью сообщения, что может вызвать скуку и досаду служащего.

Некоторые способы быть скучным [69]

Говорить о скучных вещах.
Говорить длинно.
Использовать длинные слова и фразы, обильно сдобренные техническим жаргоном.
Говорить монотонно.
Говорить от своего имени (я сделал так, я доказал).
Избегать юмора.
Пытаться быть важным и напыщенным.

Получатель может создать препятствия в коммуникации при помощи:

- фильтрации информации, которая ему не нравится (он ее не понимает или она его беспокоит);
- искажения сообщения, так как ему не нравится говорящий, и из-за ряда различий, таких, например, как классовая принадлежность или образование;
- слов и фраз, которые вызывают у слушателя чувства, омрачающие восприятие, вызывающие нетерпение, закрывающие путь к коммуникации еще до того, как возникает шанс ее начать;
- усталости, мешающей воспринимать связь и усваивать информацию.

Некоторые способы привлечь интерес и получить поддержку [69]

Тщательно планировать все, что собираетесь делать.
Встать, сказать, замолчать.
Делать вопреки правилам, чтобы не быть скучным.
Использовать наглядные пособия.
Практиковаться в коммуникациях.

Барьеры в коммуникации можно преодолеть. Процесс коммуникации может проходить гладко, если соблюдается ряд простых правил.

Отправители сообщений:

1. Цель. У участников коммуникации должны быть четкие цели. Чем больше они знают, о чем хотят сообщить, тем легче другим будет понять это.

2. Подготовка. Они обязательно должны систематически анализировать проблему или идею, которую необходимо обсудить, потому что чем лучше они будут понимать ее, тем больше вероятность, что они поймут отношение к сообщению других сторон.

3. Оформление. Они должны рассматривать общее оформление процесса коммуникации. В конце концов, сообщение содержит нечто большее, чем просто слова. Например, могут быть важными распределение времени и обстоятельства, в которых заключается соглашение или принимается решение. Следует подумать, необходимо ли передавать сообщение в устной или письменной форме, публично или конфиденциально, за письменным столом или поблизости от стола, потому что различные естественные ситуации несут в себе различные настроения. Нужно подумать о существующих обычаях и практике в компании, которые влияют на ожидания людей.

4. Помощь и советы. Необходимо рассмотреть, с кем следует посоветоваться перед тем, как посылать сообщение, чтобы знать мнения других людей, получить их помощь и поддержку.

5. Тон. Изменение интонации, восприимчивости других, сам процесс выражения мысли, жесты – все это элементы сообщения. При письме имеют значение выбор слов, скорость, фразеология и языковые средства.

6. Предвидение. Необходимо обязательно предвидеть реакцию получателей сообщения: какие помехи для общения существуют, как их устранить, как можно заинтересовать людей посредством определения потенциальных преимуществ или пользы для них.

7. Обратная связь. Установите обратную связь в процессе общения, чтобы помочь выяснению, где этот процесс был успешным, а где неудачным, чтобы его можно было улучшить в следующий раз.

8. Личность. Убедитесь, что существующий процесс общения согласуется с долговременными интересами и целями, чтобы можно было построить модель коммуникации.

9. Поведение. Убедитесь, что поведение поддерживает коммуникацию. Бесполезно ожидать, что люди будут делать одно, а вы сами что-нибудь другое. Также не имеет смысла навязывать желаемый образ поведения и вознаграждать за это или игнорировать тех, кто в какой-то степени ведет себя не так, как требуется.

10. Слушание. Оно является крайне важной частью процесса коммуникации. Этому процессу помогает и зрение, так как мы учимся понимать сигналы, передаваемые языком жестов – непроизносимые слова и движения других людей, речь которых мы воспринимаем. Слушание дает возможность менеджерам делиться опытом с теми, с кем они общаются. Оно демонстрирует желание потратить время и усилия на то, чтобы понять другого человека или других людей. Оно открывает возможность для заимствования идей.

11. Стиль. Передающий должен решить, рассказать ли ему свое сообщение, обсудить, проконсультироваться в зависимости от цели коммуникации, ему следует тщательно обдумать соотношение между целями и стилем.

12. Средства. Отправителю необходимо тщательно обдумать средство передачи информации: должно ли сообщение быть в устной или письменной форме? Ему следует взвесить достоинства и недостатки каждого средства в свете этих целей: может ли одно средство быть использовано для поддержки другого, например, могут ли использоваться визуальные средства, чтобы поддержать устную форму коммуникации.

13. Подготовка. Необходимо использовать каждую благоприятную возможность, чтобы тренировать и улучшать коммуникативные навыки.

Отправители и получатели сообщений взаимодействуют. Если отправители соблюдают правила принятой практики, то им нужно уменьшить помехи или шум. Но и получатели должны обязательно предпринять некоторые конструктивные шаги по улучшению межличностных коммуникаций.

Десять заповедей успешной коммуникации [46]:

1. Перед коммуникацией четко определите идеи, вкладываемые в послание.

2. Проанализируйте истинную цель каждой коммуникации.

3. Проанализируйте все физическое и человеческое окружение при любой коммуникации.

4. Проконсультируйтесь с другими при планировании коммуникации.

5. Обратите пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения.

6. Воспользуйтесь возможностями, когда они предоставляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя или адресата.

7. Постоянно держите в поле зрения то, как срабатывает коммуникация.

8. Устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра.

9. Добивайтесь, чтобы дела установки не противоречили словам.

10. Учитесь умению слушать другого.

Получатель должен [25]:

- осознавать свои собственные предубеждения и предрассудки, которые могут вызвать помехи;
- уделять пристальное внимание сообщению;
- использовать невербальные сигналы, например, зрительный контакт, прямая поза при сидении, чтобы показать свое положительное отношение к отправителю сообщения;
- реагировать на сообщение спокойно, избегать проявления эмоций;
- поддерживать полезную обратную связь, чтобы выяснить значение сообщения и показать, что оно понято.

Если все эти правила соблюдаются отправителем и получателем сообщения, то возможность успешной коммуникации в значительной степени возрастает.

Глава 24
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ

24.1. Значение организационных коммуникаций в функционировании организации

Коммуникациями пронизан весь процесс производства и управления. С точки зрения масштабов коммуникации делятся на две большие группы: между организацией

и ее средой и между уровнями управления и подразделениями [32].

К первой группе относятся коммуникации, представляющие собой информационное взаимодействие с внешней средой. Сюда относятся средства массовой информации, потребители, надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования, политические группы, комитеты, поставщики и т.п. Возникновение коммуникаций внутри предприятия в виде собраний, обсуждений, телефонных переговоров, отчетов и т. д., как правило, являются реакцией на воздействие внешней среды. В качестве коммуникаций для организации используются различные формы. Так, для реализации товара используются программы маркетинга и реклама. Соблюдение норм государственного регулирования требует письменного оформления документов. Изучение рынка ведется при помощи специальных организаций, т. е. существует множество способов коммуникаций.

Ф. Котлером все контактные аудитории, окружающие организацию, разделены на три типа:

- благожелательные аудитории, характеризующиеся позитивным интересом к организации;
- искомые аудитории, в которых заинтересована сама организация при условии их позитивности;
- нежелательные аудитории, чье внимание менее всего хотела бы привлечь к себе организация [88].

Ко второй группе относятся коммуникации между уровнями управления и подразделениями.

Основу процесса управления составляет взаимодействие между элементами управленческой структуры – подразделениями, должностями, отдельными лицами, осуществляемое с помощью соединяющих их коммуникационных каналов, создаваемых в процессе личных контактов, обмена документами, функционирования электронных средств связи и т.п. По содержанию такое взаимодействие может быть [109]:

- информационным;
- административным;
- техническим.

В рамках информационного взаимодействия субъекты управленческой деятельности обмениваются сведениями, необходимыми для принятия решений. Эти сведения бывают официаль-

ными, закрепленными юридически, и неофициальными, не обладающими никаким правовым статусом, но помогающими ориентироваться в ситуации.

Таблица 24.1

Сравнение роли организационных коммуникаций [23]

Коммуникации	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Системная школа
Важность	Относительно невелика, в основном ценны вертикальные потоки сообщений по нисходящим каналам	Относительно важны, но ограничиваются общением между людьми на одном организационном уровне	Очень важны, коммуникация рассматривается как связующий элемент всех частей организации
Цель	Передавать приказы, распоряжения и обеспечивать повиновение в процессе выполнения работы	Удовлетворять потребности работников, обеспечивать горизонтальный канал и вовлекать работников в процесс принятия решений	Контролировать и координировать, обеспечивать информацией для принятия решений, обеспечивать адаптацию организации к изменениям
Направление	Вертикальное – сверху вниз – для того, чтобы заставить следовать инструкциям	Горизонтальное в неформальном общении, вертикальное – снизу вверх, чтобы оценить потребности людей	Все направления, включая пересечение иерархических уровней и пересечение границ организации
Проблемы	Нарушение коммуникаций по иерархическим уровням и большой диапазон контроля	Наличие слухов и скрытых каналов, отчасти неэффективная формальная система коммуникаций	Перегрузки, искажения, отсутствие реакции на отрицательную обратную связь

В процессе административного взаимодействия вышестоящие звенья управленческой структуры передают нижестоящим управленческие полномочия и ответственность, различные распоряжения, инструкции, рекомендации, получают от них отчеты, осуществляют процесс контроля. По назначению административное взаимодействие бывает координационным и интеграционным. С помощью первого влияние осуществляют межфункциональные органы – комитеты, специальные группы, стратегические хозяйствующие центры и т.п., обеспечивается добровольное согласование интересов отдельных звеньев управленческой структуры и поддерживается единство их автономных действий. С помощью второго происходит объединение элементов управленческой структуры в единое целое и их подчинение руководящему центру организации – совету директоров, правлению, штаб-квартире.

Техническое взаимодействие между субъектами управленческой структуры реализуется в процессе их участия в практической деятельности, например, в подготовке и проведении совещаний, переговоров, при обмене опытом, ведении делопроизводства, сборе, фиксации, хранении, выдаче различного рода документов и пр.

По характеру взаимодействие в организации может быть прямым или косвенным. Прямое основывается на контактах сторон. Косвенное подразумевает, что одна из сторон создает условия, при которых другая, несмотря на отсутствие каких бы то ни было команд, выполняет требующиеся от нее действия. Если при контактах между элементами управленческой структуры отсутствует промежуточное звено, говорят о непосредственном взаимодействии. Однако сегодня в крупных организациях оно возможно в ограниченных масштабах, и в большинстве случаев субъекты взаимодействуют опосредованно, т.е. через кого-то, скажем, через заместителей или руководителей низового уровня.

В процессе управления осуществляются коммуникации по вертикали и по горизонтали между подразделениями. По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях (текущие задачи, конкретные задания, рекомендации). Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до исполнителей. Не менее важными являются коммуникации и по восходящей линии. Предприятие не может функционировать без информации о ходе производственного процесса. По восходящей передается информация о загрузке оборудования, количестве работающих, поступлении сырья, выпуске продукции и т.д. Иногда возникает ситуация, когда решение вопроса

на низовом уровне требует вмешательства руководителей высшего звена. И тогда информация по ступеням управления снизу передается на самый высокий уровень. Так, например, вопрос об изменении технологии, возникший на производственном участке, требует решения руководителя организации.

Для координации задач и действий между множеством подразделений организации требуется обмен информацией между ними. Поэтому устанавливаются потоки информации между подразделениями по горизонтали. Так координируется деятельность рабочих групп по контролю за издержками, распределению ресурсов, новым методам производства, сбыту продукции. Руководители различных подразделений информируют друг друга о ходе внедрения новой техники. Кроме координации действий горизонтальные коммуникации способствуют установлению равноправных отношений между подразделениями, что положительно сказывается на работе всей организации.

Совокупность каналов, с помощью которых осуществляется взаимодействие субъектов управления, образует его коммуникационную структуру, которая может быть глобальной, когда охватывает организацию в целом, и локальной, если относится только к одной ее части, например, подразделению. Осуществление взаимодействия только через одно какое-то центральное звено означает, что коммуникационная структура является централизованной, а само звено выступает в качестве не только посредника, но и источника и контролера коммуникаций, имеющих в основном форму вертикальных связей. В то же время структура коммуникаций может быть полицентричной, предполагающей наличие нескольких равноправных субъектов, осуществляющих концентрацию и перераспределение информации, или децентрализованной, когда большая ее часть (обычно по содержанию второстепенная) минует центральное звено.

Наличие в коммуникационной структуре параллельных и пересекающихся каналов свидетельствует о ее сложности, дающей гарантию того, что желаемое взаимодействие состоится даже в условиях тех или иных сбоев и неполадок в ней. В то же время в сложной структуре заложена потенциальная возможность искажения обмениваемой информации.

24.2. Формы и методы организационных коммуникаций

При выборе вариантов коммуникаций менеджеры должны избегать «чрезмерных перегибов», т.е. предоставления людям такого количества информации, что они не смогут справиться с ее восприятием в полном объеме. Но они должны быть очень осмотрительны и не скрывать информацию ради своего статуса или власти. Следует также проявлять осторожность и не разглашать информацию, которую необходимо держать для себя или определенного уровня управления в организациях.

К числу наиболее распространенных форм организационных коммуникаций относятся следующие формы передачи информации:

- устная;
- письменная;
- электронная.

Устная форма передачи информации. Определив, кому и что необходимо знать, менеджер должен выбрать самые подходящие средства передачи информации. Устная форма коммуникации предлагает большой выбор. Возможности включают организационную структуру, собрания, инструктаж, общение один на один или устную презентацию в группе.

Общие принципы успешной устной коммуникации

Среди конкретных требований, предъявляемых к устным коммуникациям, следующие [39]:

1) цели устного общения. Хорошо уясните свою цель– «что я хочу достигнуть?» – информировать, вызвать ответную реакцию, убедить, продать, проконсультировать, решить. Цель будет влиять в большой степени на содержание и стиль презентации;

2) подготовка:

- соберите материал из многих источников, насколько это возможно, включая ваши собственные знания, знания других людей, книги, документы и т.д.;
- отсейте материал. Оставьте существенные и относящиеся к делу факты и убедитесь, что все факты и цифры достоверны;

3) организация. Постройте презентацию посредством отбора основных вопросов с дополнительными данными и расположите их в логической последовательности;

4) наглядные пособия. Подготовьте наглядные пособия. Используйте их для поддержания внимания; чтобы помочь слушающим усвоить сложную информацию; чтобы подтвердить свои аргументы. Наглядные средства должны быть хорошо «видимыми». Ничто не раздражает больше, чем наглядные средства, которые нельзя прочитать или которые содержат слишком много информации. Они также должны относиться к теме и развивать ее;

5) тренировка. Попросите какого-нибудь друга посмотреть, как вы практикуетесь в проведении презентации, и установите с ним положительную обратную связь. Используйте видеозапись, если это возможно, отметьте любые отвлекающие внимание манерности и постарайтесь избавиться от них. Обратите внимание на то, как вы выглядите. Тот, кто осуществляет презентацию, потенциально является лучшим наглядным пособием;

6) презентация. Проверьте все заблаговременно. Стремитесь к ясности, краткости и простоте. Поддерживайте зрительный контакт со слушателями. Управляйте своими чувствами, поощряйте обратную связь.

> В одной из английских компаний при назначении нового менеджера была достигнута 5%-ная экономия (80 тыс. фунтов стерлингов в год) благодаря внедрению системы общения. Персонал стал понимать суть проблемы, чего он хочет добиться, какая проблема, по мнению менеджера, должна быть решена, какова роль персонала в достижении положительных результатов. При этом он знал, насколько успешно продвигается к личным целям [46].

Письменные средства передачи информации. Слово в письменной форме имеет некоторые преимущества [20]:

- его можно прочитать, когда реципиент захочет; таким образом, оно представляет собой хорошее и доступное средство для очень занятых людей;
- оно может содержать сложную информацию, так как оно может быть прочитано несколько раз, чтобы помочь восприятию;
- оно поможет более глубокому усвоению темы, потому что оно может передать больше частных подробностей и сложностей;
- его можно передавать тем людям, контакт с которыми в другом варианте было бы трудно осуществить;
- оно может быть гибким в отношении объема и отдельных частностей, так что количество информации может быть определено в соответствии с потребностями разных участников;

- оно позволяет использовать постоянную запись;
- оно может вызывать меньше эмоциональных реакций, чем разговор. Это средство хорошо подходит для изложения разумных доводов или аргументов.

Правила успешной письменной коммуникации [23]

1. Тщательное изложение. Особое внимание нужно уделить:

а) цели – знайте точно, какие требуются результаты, и варьируйте стиль, тон, расположение материала;

б) читателю – какие у него отношения с пишущим? Как это будет влиять на изложение и стиль? Что предпочесть в отношении:

- языковых средств;
- длины и рамок документа;
- тона изложения (сообщение, продажа, подготовка решения);
- удобств для читающих.

2. Структура и содержание. Обратите особое внимание на логическую композицию, точные доводы и относящуюся к делу информацию, так как недостатки быстро становятся очевидными для внимательного читателя. Как и в разговоре, в письменной форме коммуникации должны быть начало, середина и конец. Подкрепите аргументы иллюстрациями, диаграммами, статистическими таблицами и т.д., которые относятся к делу, точны, хорошо сделаны и просты для понимания.

3. Языковые средства. Ясно выраженная мысль не может быть непонятной. Вы никогда не сделаете ошибки, если будете использовать доступные и точные слова для выражения своих мыслей.

4. Изложение. Читающий должен захотеть взять этот документ и прочитать его, потому что его содержание хорошо изложено и этот документ выглядит привлекательно.

Методы письменного общения [23]

1. Письма. Они обычно используются для личных сообщений, для подтверждения, например, деловых встреч, повышения по службе, изменения оклада.

2. Докладные записки. Обычно применяются для более общих вопросов, они распространяются между рядом людей, каждый из которых получает свою собственную копию.

3. Доска объявлений. Обычно используется для сообщений и анонса извещения, которые могут влиять на большое количество

людей. Если нужно, чтобы доска для объявлений была полезной, необходимо, чтобы кто-то за нее отвечал. Она должна привлекать внимание и часто меняться.

4. Внутренние журналы и газеты – средство передачи сообщений, представляющее общий интерес, также можно использовать для постоянного информирования одной части организации относительно другой. Чтобы быть эффективными, они должны профессионально издаваться, иметь живой стиль изложения и публиковаться достаточно часто, чтобы их содержание оставалось актуальным.

5. Руководства и справочники. Они используются, чтобы дать ориентиры по корпоративной политике и системам, чтобы стандартные процедуры применялись в определенных видах деятельности по всему предприятию.

6. Ежегодный отчет. Многие организации осознают, что у них есть ответственность перед своими служащими, так же как перед акционерами, заключающаяся в том, чтобы информировать их о ежегодных успехах компании и распределении получаемого дохода.

7. Видеокассеты. С их появлением некоторые компании готовят ежегодный отчет на пленке, которая затем используется в качестве части процесса инструктирования на всех уровнях организации. Такое предоставление информации должно осуществляться на высоком профессиональном уровне, потому что ее неизбежно будут сравнивать с уровнем профессионального телевидения.

> Среди дополнительных организационных мер, оказывающих неоценимую помощь в организационных коммуникациях, являются информационные бюллетени начальника, рассылаемые всем служащим, включая руководство. Особенно важна частота и регулярность выхода информационного бюллетеня. Кроме того, недостаточное количество экземпляров или бюллетень, приколотый к доске объявлений, – это сомнительная экономия [94].

Людям необходимо знать, в какой степени они соответствуют данной организации, какой вклад их труд вносит в общее дело. Они хотят знать, как работает компания и какова в этом их роль. Они также интересуются планами компании и тем влиянием, которое они, вероятно, могут оказать на собственную работу. Если служащие чувствуют себя полноправными участниками, они в

курсе всего того, что происходит, то, по всей вероятности, они будут нести большую моральную ответственность не только за свою работу, но и за организацию в целом [69].

На практике это означает, что отдельный служащий должен знать следующее:

1) *о собственной работе*: цели, нормативы и краткосрочные задания; успехи, как они оцениваются; обучение, возможности для совершенствования; положение в последовательности рабочих заданий и взаимосвязь внутри и вне отдела; оплата и условия труда, факторы, влияющие на безопасность труда и здоровье;

2) *о собственном отделе:* цели, планы и успехи, связи с более крупной организацией, работа начальника и его коллег;

3) *о компании в целом:* цели компании, ее основная деятельность, успехи, главные люди в компании, структура компании, изменения, особенно те, что влияют на служащих; будущие планы и их потенциальное воздействие на служащих.

Слишком легко предположить, что коммуникация означает приказание подчиненным что-то сделать. Она также предполагает умение слушать. Менеджеры высшего звена должны понимать, что происходит в низших подразделениях организации. В противном случае трудно знать, какие успехи достигнуты на пути к целям, и вся система планирования и контроля разрушается.

Эффективная вертикальная коммуникация важна и по другим причинам. Она помогает главным менеджерам оценивать мотивацию и моральные установки людей, находящихся на низовых ступенях организации, их вероятное реагирование на возможные изменения. Она также важна потому, что знания, идеи, творчество и умения не ограничиваются только одной частью организации. Все таланты необходимо выявлять, поощрять, развивать и использовать так эффективно, как это только возможно.

Приоритеты в процессе общения

До того как будет решен вопрос о выборе средства информации, должно быть принято одно важное решение. Не каждому нужно знать все. Слишком много сообщений также неэффективно, как и слишком малое их число. Приоритеты в коммуникации должны быть определены посредством следующих вопросов:

• что должны люди знать – существенную информацию?

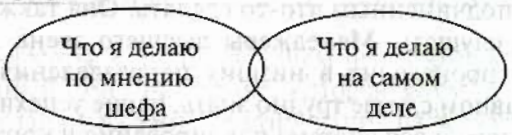
• что людям следует знать – информацию, которую они хотят знать?

• что могли бы люди знать – интересное, но относительно неважное [46]?

Поскольку информационный процесс охватывает все подразделения и все стороны деятельности организации, то естественно, что ее деятельность в значительной степени зависит от эффективности коммуникационного процесса. На всех участках управления необходимо проверять, как работает общение, насколько действенна система коммуникаций.

Эффект недостатка коммуникаций

Проводимые исследования эффективности коммуникаций дали ошеломляющие результаты – совпадение понимаемых проблем рядовыми сотрудниками и руководителями составляет менее 1/3 [41].



Эффективность обмена информацией достигается только в том случае, когда одна сторона передает информацию, а другая – правильно ее воспринимает. В последнее время под эффектом коммуникации понимают изменения в поведении получателя, которые происходят в результате приема сообщения [41].

Эффект коммуникации

Существуют три основных типа результатов коммуникации

• изменения в знаниях получателя;

• изменения установок получателя, т.е. относительно устойчивых представлений индивида;

• изменение поведения получателя, т.е. действия и поступки индивида.

Эти три типа изменений обычно, но не всегда, происходят в описанной последовательности: изменения в знаниях предшествуют изменению установок, в свою очередь установка влияет на изменение поведения.

24.3. Электронные коммуникации

За последние десять лет произошли кардинальные изменения в информационных технологиях, охватывающих появление новых продуктов, применение компьютеров и способов хранения информации.

Конец 80-х и начало 90-х годов называли «зарей информационной эры», когда использование информации считалось важнее процесса ее создания, хранения или передачи с помощью электронных средств. Это был естественный переход от компьютерной эры, в ходе которой вычислительная мощность и возможности ЭВМ выросли до беспрецедентных размеров, а стоимость вычислений резко снизилась. Сегодня такие же колоссальные изменения происходят в области телекоммуникаций. Люди имеют возможность доступа к информации, совместного ее использования и передачи с такой скоростью и так дешево, как никогда раньше.

Непосредственное отношение к компьютеризированным управленческим информационным системам имеет телекоммуникационный взрыв. Действительно, границы между компьютерными технологиями и телекоммуникациями становятся менее заметными. В настоящее время компьютеры осуществляют коммуникации, а телекоммуникационные сети становятся более компьютеризированными. В дополнение к компьютерам в телекоммуникационных системах используют телефоны и телевизионные технологии, беспроводные мобильные радиосистемы, использующие оптоволоконные кабели [84].

Телекоммуникационные системы предполагают, что пользующиеся ими люди выполняют свою работу или часть ее на дому, а связь с офисами поддерживается посредством компьютерных линий связи. Исследования показывают, что преимущества телекоммуникаций для работников заключаются в отсутствии отвлекающих моментов, уменьшении затрат времени и денег на общение, возможности снизить расходы на рабочую одежду, провести больше времени с членами семьи или обеспечить уход за ними. Выгоды для организаций состоят в повышении производительности труда, в снижении потребности в рабочих площадях, в возможности привлечения талантливых людей, живущих в отдаленных местностях, в повышении уровня лояльности работни-

ков. Более того, в обмен на домашний комфорт некоторые индивиды увеличивают свой рабочий день и интенсивность труда.

> Некоторые авиакомпании используют систему обслуживания заказов, позволяющую увеличить индивидуальный подход к клиентам. Определитель номера отображает номер звонящего и передает его в компьютер, который выводит на дисплей имя заказчика и его корпоративный файл еще до того, как представитель компании снимет телефонную трубку [94].

Электронная почта представляет собой коммуникативную компьютерную систему, позволяющую мгновенно передавать сообщения конкретному и множеству адресатов, которые будут храниться в их персональном компьютере до тех пор, пока их не прочтут. С помощью системы Internet (стремительно растущей информационной среды, связывающей компьютерные сети в глобальном масштабе) миллионы людей могут получать информацию практически обо всем, что их интересует, и потенциально осуществлять коммуникации с любым человеком, имеющим компьютер.

Электронная почта может быть использована для передачи компьютерных файлов, а также для обмена по электронному стандарту. Организации, предоставляющие услуги электронной почты, имеют доступ к различным базам данных, что дает пользователю возможность получать самые свежие новости и финансовую информацию, отчеты о кредитоспособности, производить электронные банковские операции и даже приобретать товары, не выходя из дома. Основными преимуществами систем электронной почты являются высокая скорость передачи, удобство пользования. Однако самым существенным недостатком выступает отсутствие непосредственного личного контакта, связанные с этим трудности точной передачи информации, интерпретации эмоций и чувств.

В организациях наряду с электронной почтой и интеллектуальными автоответчиками используются электронные доски объявлений для передачи рутинной информации, для уменьшения бумажной работы и хранения необходимой информации. Помимо поддержания контактов электронные доски объявлений могут стать полезными в повседневной работе компаний.

Некоторые компании создают виртуальные, не нуждающиеся в помещениях и рабочих столах, офисы, в которых основными средствами производства являются компактные коммуникационные средства – электронная почта, сотовые телефоны, портативные компьютеры, факсимильные аппараты, модемы, системы проведения видеоконференций. Вооруженные ими сотрудники могут выполнять работу не только на дому, но практически в любом месте – в офисах заказчиков, в автомобилях, в ресторанах и т.д. Однако не следует забывать о риске утраты возможностей социальных взаимодействий.

Глава 25
КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИЙ

25.1. Сущность коммуникационной политики и основные принципы ее осуществления

Успехи организации во многом зависят от конструктивности взаимодействия с внешней средой, с наиболее активными ее компонентами. Внешняя среда наполнена контактными аудиториями, и каждая по-своему взаимодействует с организацией. Либо способствует достижению организационных целей, либо препятствует их приближению. К контактным аудиториям относятся [88]:

- финансовые круги – банки, инвестиционные организации, брокерские фирмы, биржи, акционеры и т.д.;
- средства массовой коммуникации – газеты, журналы, телецентры, радиостанции и т.д.;
- государственные учреждения – органы власти, налоговые инспекции, суды и т.д.;
- гражданские группы действий – защитники окружающей среды, ассоциации потребителей, общественные движения и т.д.;
- местные контактные аудитории – окрестные жители, общинные организации и т.д.;
- широкая общественность;

• внутренние контактные аудитории – собственные работники, занятые в организации.

В соответствии с этим коммуникациями необходимо управлять. Обычно под управлением понимается целенаправленное регулирующее воздействие на объект. Рассматривая базовый набор управленческих действий по отношению к коммуникациям, это означает:

• определять цели коммуникации;

• определять пути достижения целей;

• планировать с учетом ресурсов и ситуаций конкретные действия, направленные на достижение целей;

• организовывать реализацию планов;

• координировать взаимодействие компонентов коммуникационного процесса, а также действия непосредственных исполнителей;

• контролировать процесс исполнения;

• корректировать процесс по результатам коммуникаций.

Совокупность представленных управленческих процедур и операций объединяется в рамках коммуникационного менеджмента, который обобщенно определяется как профессиональная деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой. Эта целенаправленная деятельность заключается в использовании приемов, методов, процедур, технологии, обеспечивающих эффективное информационное и эмоциональное взаимодействие между различного уровня общностями и индивидами, представляющими организацию и ее среду [45]. Кратко содержание коммуникационного менеджмента определяется как деятельность по управлению коммуникационными проблемами организации.

Если организация ставит перед собой масштабные коммуникационные цели (добиться сотрудничества и взаимопонимания с различными социальными группами и организационными структурами), то ей для решения таких сложных задач потребуются более сложные технологии и необходима разработка коммуникационной политики.

Коммуникационная политика включает определение целей коммуникации, пути их достижения, содержание распространяемой на различные аудитории информации, планирование обратной связи [97]. Для успешной реализации коммуникационной политики необходимо, кроме технологических разработок, соответствующее подразделение, включающее, как минимум, аналитико-прогностическую группу, группу по связям с общественностью и социологическую группу. Это позволит организации:

• создать возможность для своевременного выявления и решения коммуникационных проблем;

• сделать исходящую информацию более управляемой;

• рационально выбирать цели коммуникации, ориентируясь не столько на массовую, сколько на специализированные аудитории;

• обеспечивать более высокий уровень обратной связи для повышения эффективности коммуникаций.

Коммуникационные проблемы организации напрямую связаны с коммуникационными потребностями организации. Их на практике часто отождествляют с информационными потребностями различного рода, так же как отождествляют информацию с коммуникацией, средства массовой коммуникации со средствами массовой информации. Реально к коммуникационным потребностям организации могут быть отнесены как потребности в информации, так и собственно коммуникационные потребности, т.е. потребности в общении или сплочении вокруг организации ее общественности, а также потребность в эффективной обратной связи [94].

О коммуникационных проблемах обычно говорят в двух случаях:

• когда нарушена возможность получать и распространять адекватную информацию;

• когда с передачей и получением информации все нормально, но не удаются или малоэффективны контакты с желательными аудиториями.

Примером коммуникационных проблем является проект строительства скоростной магистрали «Санкт-Петербург – Москва». Мэрия всячески поддерживает строительство, в то время как многие центральные газеты критикуют и осуждают эту программу за бесперспективность и невероятную дороговизну. Эти воздействия прессы не могут не влиять на позицию правительства и на финансирование проекта.

Выявление коммуникационных проблем начинается со сбора информации о внутренней и внешней среде организации. Информация о людях, структуре, технологиях, целях и задачах дает представление о состоянии ее внутренней среды (например, культура взаимоотношений внутри организации, соответствие технологий уровню подготовки кадров и т.д.). Из внешней среды извлекаются данные об экономической, политической, социально-культурной ситуации, о состоянии взаимосвязей с ключевыми контактными аудиториями – политическими партиями, общественными движениями, правоохранительными органами, медицинскими учреждениями, строительными и торговыми фирмами, банками, страховыми компаниями, налоговыми службами, местными администрациями, прессой, населением, работниками, безработными и т.д., т.е. всеми контактными аудиториями, которые являются общественностью данной организации.

Затем вся собранная информация анализируется, выявляются критические факторы как во внешней, так и во внутренней среде. На основе анализа вырабатываются рекомендации, которые ложатся в основу коммуникационной политики организации.

Реализация коммуникационной политики требует разработки коммуникационной стратегии, которую традиционно сводят к планированию маркетинговых коммуникаций. Однако ее назначение гораздо шире и сложнее. Коммуникационная стратегия формируется для обеспечения корпоративной общеорганизационной миссии, отражающей социальную концепцию бизнеса. Понимание корпоративной миссии лежит в основе всех коммуникационных мероприятий, проводимых как внутри организации, так и вне ее. В первом случае доведение корпоративной миссии до каждого сотрудника помогает лучше и адекватнее уяснить цели бизнеса. Во втором случае – обеспечивает нужной информацией потребителей, акционеров, поставщиков.

Таким образом, коммуникационная стратегия организации имеет как минимум два направления и состоит из двух функциональных стратегий: внутренней и внешней [45]. Внутренняя коммуникация направлена в основном на решение идеологических и организационных задач и связана с разработкой и пропагандой философии организации, формированием системы организационных ценностей и образцов поведения, корпоративной культуры, мотивацией работников. К целям внутрифирменной коммуникации следует отнести удовлетворение потребностей сотрудников в неформальном общении, выработку коллективного сознания, поддержку равновесного состояния организации, а при необходимости – нововведений, организационных изменений.

Формирование самомотивации работников [46]

Достижение самомотивации может быть реализовано при наличии квалифицированно разработанной коммуникационной стратегии. Первостепенной стратегической задачей становится перевод корпоративных целей на язык, доступный рядовым исполнителям, с тем чтобы они:

- понимали цели организации;
- понимали свою собственную роль в достижении этих целей;
- направляли свои усилия на выполнение своих обязанностей, сознавая связь между выполненной ими работой и целью компании.

Внешняя коммуникационная стратегия имеет, как правило, более сложную структуру, также состоящую из ряда функциональных стратегий. Корпоративная миссия, как и конкретная практика бизнеса, требует постоянного коммуникационного обеспечения повседневных контактов фирмы с потребительским рынком, рынком труда, финансовым рынком, а также со структурами власти, различными инспекциями, влиятельными партиями и движениями, средствами массовой информации. Для их обеспечения требуются различные коммуникационные технологии и стратегии.

Таким образом, очевидно, что эффективное коммуникационное обеспечение организации предполагает разработку для каждой контактной аудитории своей конкретной коммуникационной стратегии, ориентированной на объекты корпоративных интересов. Из них формируется совокупная базовая коммуникационная стратегия организации. Важным с точки зрения управления является следующее положение. Коммуникационную стратегию нельзя рассматривать как канонический свод принципов, правил и действий, от которых ни при каких обстоятельствах нельзя отступать. На практике стратегия больше похожа на лишь относительно устойчивую систему постоянно координируемых, увязываемых с меняющейся ситуацией, прямых и ответных действий, неотвратимо приближающих организацию к намеченной цели.

25.2. Коммуникативное пространство

Коммуникативная структура организации, социальных групп – довольно сложное явление, которое до сих пор является предметом исследований. Формирование, изучение и оптимизация коммуникативной структуры – важнейшая задача менеджмента организации. Организация коммуникаций – главная сфера успешной деятельности предприятия. Эффективно работают руководители, умеющие создавать коммуникативное пространство.

Первоосновой организационных коммуникаций являются прежде всего технологические взаимосвязи, т.е. взаимодействие рабочих мест в производственном и трудовом процессе [127]. Вторым надстроечным компонентом оформления коммуникаций является организационная структура управления [127], имеющая множество разновидностей и подразделяемая на «жесткие» и «мягкие». Коммуникативное пространство может быть организовано как «команда боевого корабля», где максимальная централизация управления до предела сужает неуправляемую сферу, и как «футбольная команда», где неуправляемая сфера таится в игровых импровизациях вне тренерского плана на игру и сам процесс происходит спонтанно как игра по правилам. Именно это формирует самоорганизацию коммуникаций на социальной основе принятия общих целей, общего девиза, общих представлений о приемлемых нормах поведения и оценочных санкциях. В результате сложившихся традиций и ритуалов возникает единая система ценностных ориентаций, контролирующая команду изнутри: создаются предпосылки группового контроля с целью достижения общей задачи и командного успеха. Оптимизация управления предполагает такую организацию коммуникативного пространства, в которой команда боевого корабля в любое время способна стать командой игроков на поле противника.

Классификация «жесткой» и «мягкой» организации управления коммуникативным пространством [127] представлена в табл. 25.1.

Таблица 25.1

Классификация способов организации коммуникативного пространства

«Жесткая» организация коммуникаций (солдаты на марше)	«Мягкая» организация коммуникаций (игроки на поле)
Пирамидальная структура управления	Плоская структура управления
Каждый служащий имеет строго определенный фронт работ	Каждый служащий соотносит свою работу с фронтом общих работ
Точно описываются права, обязанности и ответственность для каждого служащего	Права, обязанности и ответственность каждого служащего модифицируются в зависимости от ситуаций
Внешняя координация поведения	Самокоординация поведения в соотнесенности с поведением других
Заданные способы поведения	Многовариантные способы поведения
Линейный характер мышления как предпочтительный	Полимерный характер мышления как предпочтительный
Маневренная узость взаимодействия	Маневренная широта взаимодействия
Инновационная закрытость коммуникативных сетей	Инновационная открытость коммуникативных сетей
Строгая информационная адресность в определенные коммуникационные точки	Размытая информационная адресность, информацией пользуются все сотрудники
Ощущение разобщенности работников	Ощущение солидарности и командного духа работников
Организационная философия «человек для дела»	Организационная философия «дело для человека»

Власть уступает место коммуникации

Долгое время компания CAC была рядовой убыточной авиакомпанией средней величины. С приходом нового управляющего Я. Карлсона рядовые работники, традиционно считавшиеся простыми исполнителями, стали ключевыми фигурами. С ликвидацией жесткого административного контроля власть уступила место коммуникации. Теперь каждый служащий регулярно получал подборку материалов с отзывами пассажиров о деятельности компании, отчеты о хозяйственном положении, обращения президента компании с тактическими и стратегическими целями. Раскрепощение личной инициативы принесло феноменальный успех. В короткие сроки CAC превзошла своих конкурентов по качеству обслуживания [46].

Таким образом, проблема совмещения «жестких» и «мягких» структур управления разрешается путем создания гибких структурных образований (комитеты, комиссии, советы, целевые рабочие группы), в которых возможно совмещение специалистов трех типов: топ-менеджеров, специалистов-исполнителей, консультантов-ученых. Возможно создание управленческой команды, включающей руководителей высшего и среднего звена управления. Встречаются управленческие команды, формирующиеся как резерв из руководителей среднего звена, выполняющих функцию альтернативных разработчиков стратегии развития организации. Однако любое структурное образование стремится налаживать управленческие взаимодействия в определенном коммуникативном пространстве.

Выводы

1. Значение коммуникаций определяется их влиянием на эффективность и результативность деятельности организаций.

2. Именно коммуникация служит средством включения организации во внешнюю среду, обеспечивает ей необходимый уровень взаимодействия с окружающими аудиториями.

3. Коммуникации в организациях представляют собой сложные, динамичные и воспроизводящиеся явления, которые могут рассматриваться как действие, взаимодействие и процесс.

4. Коммуникационный процесс состоит из ряда стадий и этапов, знание роли и содержания которых позволяет эффективно управлять процессом коммуникации.

5. Коммуникативный поток может двигаться в горизонтальном или вертикальном направлении, которое в свою очередь подразделяется на нисходящее и восходящее.

6. Межличностные коммуникации предполагают прямой межличностный обмен информацией.

7. Из всех видов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством барьеров, препятствующих эффективному восприятию информации получателем. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

8. С точки зрения масштабов организационные коммуникации делятся на две большие группы: между организацией и ее средой и между уровнями управления и подразделениями. По характеру взаимодействие в организации может быть прямым или косвенным.

9. Совокупность каналов, с помощью которых осуществляется взаимодействие субъектов управления, образует его коммуникационную структуру, которая может быть глобальной, когда охватывает организацию в целом, и локальной, если относится только к одной ее части, например, подразделению.

10. К числу наиболее распространенных форм организационных коммуникаций относятся:

- устная форма передачи информации;
- письменная форма передачи информации;
- электронная форма передачи информации.

11. Коммуникационный менеджмент обобщенно определяется как профессиональная деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой.

12. Коммуникационная политика включает определение целей коммуникации, путей их достижения, содержание распространяемой на различные аудитории информации, планирование обратной связи.

13. К коммуникационным потребностям организации могут быть отнесены как потребности в информации (новых сведениях, уменьшающих неопределенность знаний относительно какого-либо объекта), так и собственно коммуникационные потребности, т.е. потребности в общении или сплочении вокруг организации ее общественности, а также потребность в эффективной обратной связи.

14. Реализация коммуникационной политики требует разработки коммуникационной стратегии, которая формируется для обеспечения корпоративной общеорганизационной миссии.

15. Организация коммуникаций – главная сфера успешной деятельности предприятия. Эффективно работают те руководители, которые умеют создавать коммуникативное пространство.

Контрольные вопросы

1. Что такое коммуникация?
2. Что такое коммуникации?
3. Какова роль коммуникаций в управлении?

4. Какие существуют модели коммуникаций?
5. Какие этапы осуществляются в коммуникационном процессе?
6. Почему обратная связь так важна в коммуникациях?
7. Какие методы межличностных коммуникаций известны?
8. Какие коммуникационные барьеры препятствуют межличностным коммуникациям?
9. В каких формах осуществляются организационные коммуникации?
10. Какие существуют способы улучшения организационных коммуникаций?
11. Какие отличительные характеристики имеет неформальная коммуникация?
12. Что представляют собой коммуникационный менеджмент и коммуникационная политика?
13. Какова роль коммуникационных стратегий?
14. Как формируется коммуникативное пространство организации?
15. Какие типы коммуникационных сетей наиболее эффективны?

Раздел восьмой

Групповая динамика, лидерство и руководство

Глава 26
ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

26.1. Научные основы исследования малых групп

В жизни людей существует большое количество разнообразных общностей. В зависимости от своих размеров они разбиты на четыре категории:

1) мегагруппы (всемирные движения, религии);
2) макрогруппы (классы, слои, профессиональные группы);
3) микрогруппы (семья, бригада, отдел);
4) суб-микрообщности (дуэт, трио, квартет).

Объектом изучения теории менеджмента являются микрогруппы, или малые группы, которые в своей совокупности образуют организацию. Существует большое количество причин вступления людей в малые группы. Эти причины можно сгруппировать в три блока: организационно-производственные, материальные, социально-психологические. Состав каждого блока представлен на рис. 26.1.

Несмотря на то, что некоторые из микрогрупп возникли еще в древности, их начали изучать лишь в XX в. Отечественный психолог М. П. Ярошевский писал: «Такое социальное явление,

как малые группы, вовсе не являются порождением XX в. Они древни, как человечество. Но именно наша эпоха превратила их в проблему».

Интерес к изучению малых групп объясняется тем, что малая группа является первичной средой, в которой развивается личность.

За более чем 90-летнюю историю экспериментальных исследований теоретики и практики неоднократно обращались к определению понятия «малая группа».

Причины вступления людей в малые группы

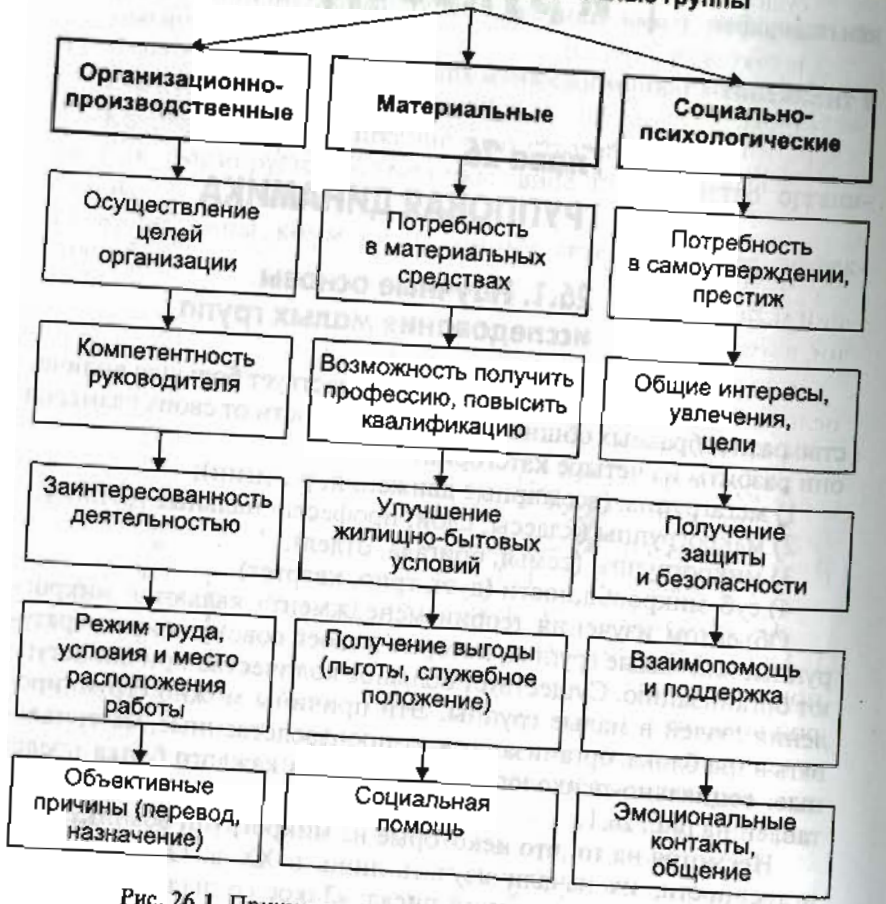


Рис. 26.1. Причины вступления людей в малые группы

Отсутствие в учениях философов древности и средневековья проблемы малой группы связано с возникновением и использованием термина «группа». Слово «группа» во французском, немецком, английском, испанском и других языках возникло во второй половине XVII в.

Первое упоминание слова «группа» в толковых словарях русского языка появилось в 1847 г. Причем оно имело чисто технический смысл «собрание многих фигур, целое составляющих, так приноровленных, что глаз разом их озирает». И только с конца XIX в. словом «группа» стала обозначаться совокупность реально существующих людей. Первым официальным свидетельством реального словоупотребления служит «Толковый словарь живого великорусского языка» В. Даля (1880 г.). Словом «группа», по В. Далю могут быть названы: «чета, купа, кучка; связь, сноп, цепь; грезд, грезно; круток, толпа.»

Таким образом, уже в самом определении понятия «группа» заложены идеи целостности и внутреннего единства.

М. Шоу выделил шесть категорий классификации определений малой группы исходя из целей исследования групповой жизни, а именно с точки зрения:

- восприятия членами группы отдельных партнеров и групп в целом;
- мотивации членов группы;
- групповых целей;
- организационных характеристик группы;
- взаимозависимости;
- взаимодействия членов группы.

По определению российского социального психолога Г. Андреевой, с которым согласны ав-торы, «под малой группой понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов» [5, с. 227].

На основе данного определения считаем возможным выделить основные признаки, характеризующие малую группу (рис. 26.2).

Рис. 26.2. Признаки, характеризующие малую группу

С первых дней своей жизни человек через малые группы получает информацию о внешнем мире, а в дальнейшем через них организует свою трудовую деятельность. Именно поэтому малая группа является объектом изучения разных областей человеческого познания:

- *психология* изучает психологические характеристики индивидов, образующих группу, исследует взаимодействие между группой как особой функциональной сущностью и личностями, как ее членами, изучает малую группу как своеобразный медиум, внутри которого осуществляется поведение индивида;
- *социология* изучает свойства малых групп и различные проявления этих свойств, исследует взаимоотношения людей и социальных групп, анализирует влияние на эти отношения таких признаков, как пол, возраст, национальность, образование, воспитание, имущественное положение, отношение к религии, место в иерархии предприятия;

- *менеджмент*, учитывая психологические и социальные факторы, разрабатывает методы и принципы управления малыми группами с целью повышения эффективности трудовой деятельности; рассматривает проблемы численности, отбора, обучения и аттестации персонала, мотивации труда, структуры малой группы, стиля управления, взаимоотношений в трудовых коллективах.

В настоящее время зарубежные исследователи выделяют несколько подходов, определяющих развитие групповой психологии.

Теория поля. Это направление берет начало в работах К. Левина. Суть его заключается в известном тезисе о том, что законы социального поведения следует искать через познания психологических и социальных сил (взаимозависимых детерминант, которые образуют поле поведения личности).

Интеракционистская концепция. Здесь группа определяется как система взаимодействующих индивидуумов. Все аспекты группового поведения описываются исходя из анализа взаимосвязей между такими понятиями как индивидуальная активность взаимодействия, отношения.

Теория систем. В этом направлении развивается представление о группе как системе. В отличие от предыдущего подхода, здесь группа рассматривается как открытая система.

Социометрическое направление. Основой этого подхода является утверждение, что решающее значение при изучении законов функционирования группы имеют внутригрупповые отношения. Один из основоположников этого направления американский социальный психолог и психиатр (1892–1974) *Д. Морено* предлагает специальный метод изучения этих отношений.

Психоаналитическая ориентация. Этот подход базируется на идеях австрийского психолога (1856–1939) *З. Фрейда,* концентрирующих внимание на мотивационных и защитных механизмах личности, социально-психологических механизмах воздействия людей друг на друга.

Общепсихологический подход. Основу его определяет утверждение, что представления о человеческом поведении, накопленные в общей психологии, применимы к анализу группового поведения.

Эмпирико-статистическое направление. Согласно этому подходу основные понятия групповой теории должны выводиться из

результатов статистических процедур (факторного анализа, тестирования личности и т.п.).

Формально-модельный подход. Сторонники этого подхода пытаются сконструировать формальные модели группового поведения, используя математический аппарат теории множеств.

Теория подкрепления. Это направление базируется на утверждении, что поведение индивидуумов в группе есть функция двух переменных: вознаграждения (положительные подкрепления) и наказания (отрицательные подкрепления).

Необходимость изучения вопросов групповой динамики в менеджменте обусловлена тем влиянием, которое оказывают группы на организацию и достижение ею поставленных целей. Понимание того, что социальные факторы и групповая динамика, как их выражение, имеют большое значение для роста производительности труда, пришло не сразу. Толчком к изучению этих процессов послужили Хоторнские эксперименты американского социолога Э. Мэйо (1880–1949). Хоторнский эксперимент позволил сделать много научных открытий, но его основное влияние на теорию управления заключалось в том, что он представил доказательства необходимости учета социальных взаимоотношений между сотрудниками. Эксперимент доказал, что помимо экономических потребностей, у рабочих есть и социальные потребности, удовлетворение которых ведет к взаимодействию отдельных личностей в формальных и неформальных группах.

Научным результатом Хоторнских исследований стало предложенное Э. Мэйо понятие «социальный человек» в противоположность находившемуся в центре внимания ранних теорий менеджмента понятию «экономический человек».

26.2. Виды и основные характеристики групп

Большое количество групп в обществе, их разнообразие привели к необходимости классификации малых групп. В настоящее время известно около 50 различных классификаций малых групп. Вот некоторые из признаков классификации: время существования группы; тип контактов между членами группы; уровень развития; тип структуры; задачи и функции группы; принципы формирования; общественный статус.

Основываясь на классификации российского психолога Р. Немова [81], можно утверждать, что в организации функционируют различные группы, среди которых следующие: условные (номинальные) и реальные (действительные), последние делятся на экспериментальные и естественные, которые в свою очередь включают формальные и неформальные, делящиеся на слаборазвитые и высокоразвитые.

Условные группы выделяются искусственно в исследовательских целях для сравнения результатов, полученных в реальных группах, с теми, которые характеризуют случайное объединение людей.

Реальные группы существуют в действительности, члены их заняты каким-либо делом и находятся в прямых взаимоотношениях друг с другом.

Естественные группы возникают и существуют, исходя из потребностей организации или включенных в эти группы людей.

Экспериментальные группы создаются временно с целью проведения какого-либо научного исследования.

Формальные группы создаются и существуют в рамках официальных организаций, конкретной деятельности. В них строго распределены позиции и роли членов группы на основе системы подчинения, называемой «структура власти». Цели формальных групп ставятся извне на основе задач, стоящих перед организацией.

Неформальные группы возникают стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми. Эти группы являются спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. Цели неформальных групп обычно возникают и существуют на базе личных интересов их участников.

Слаборазвитые группы характеризуются отсутствием психологической общности, четкого распределения обязанностей, эффективной совместной деятельности.

Высокоразвитые группы имеют налаженные деловые и личные взаимоотношения, сложившуюся структуру взаимодействия, признанных лидеров, эффективную совместную деятельность.

Референтная группа та, к которой человек добровольно себя причисляет или членом, которой он хотел бы стать. Мнением этой группы индивид очень дорожит.

Нереферентная – группа, нормы и интересы которой безразличны или чужды для индивида.

Этапы развития и формирования группы связаны с установлением доверительных отношений и осознанием возможности совместного труда.

I этап. Формирование группы. На нем происходит добровольный или директивный отбор членов в соответствии с функциональными и техническими задачами, навыками или опытом сотрудников. Члены группы собираются вместе, знакомятся, обмениваются официальной информацией, вносят предложения о работе группы.

II этап. Смятение. Этот этап характеризуется возникновением конфликтов внутри группы, которые связаны с различием в интересах, мотивах поведения, мнениях по поводу тактики действий, ценностях и нормах членов группы. На данном этапе менеджеру важно выбрать правильный стиль руководства: от жесткого подавления до свободного обсуждения противоречий. Некоторые группы на этом этапе распадаются.

III этап. Нормирование. На этом этапе начинается конструктивное приспособление к индивидуальным различиям, находятся методы совместной работы, распределяются роли и социальные статусы (самостоятельно или руководителем). Разрабатываются наборы общепринятых норм поведения к выполнению заданий и индивидуальным различиям.

IV этап. Выполнение работы. Данный этап характеризуется тем, что на нем происходит процесс преобразования группы в команду, деятельность которой характеризуется эффективным выполнением работы в соответствии со стандартами и задачами.

V этап. Расформирование. На данном этапе при условии успешного выполнения задачи временная группа может быть расформирована. Перспективы работы группы над новым заданием определяются полученными результатами. Если группа является постоянной, то она продолжает существовать, но в ее деятельности может наблюдаться цикличность развития.

Ниже представлены основные характеристики малой группы.

Композиция – характеристика, отражающая индивидуальный состав группы. Состав может быть однородный, т.е. люди похожи друг на друга, тогда композиция будет гомогенной. Если же в группу входят индивидуально очень разные люди, то композиция будет гетерогенной.

Позиция члена группы – понятие, обозначающее официальное положение человека в какой-то подсистеме отношений.

Статус – реальное положение человека в системе внутригрупповых отношений, степень авторитетности для остальных участников.

Внутренняя установка человека – личное субъективное восприятие им своего собственного статуса, то, как он оценивает свой авторитет и степень влияния на остальных. Статус человека и его личное восприятие не всегда совпадают.

Размер – количественный состав группы.

В научной литературе давно идет дискуссия о размерах малой группы, о ее «нижнем» и «верхнем» пределах. Большинство исследователей утверждает, что малая группа «начинается» с диады, хотя при этом необходимо обратить внимание на замечания по поводу «усеченного» характера внутригрупповых отношений в ней по сравнению с большими по объему малыми группами-триадами.

Однако в целом отношения в малой группе не сводимы к диаде, поскольку для каждой пары людей можно выделить значимых для них других членов той же малой группы, отношения которых к членам пары будут влиять на взаимоотношения в диаде. «Кроме этого, диаду трудно рассматривать как субъект деятельности, – утверждает Г. М. Андреева, – поскольку в ней практически невозможно выделить общение, которое опосредованно совместной деятельностью, в диаде в принципе неразрешим конфликт, возникший по поводу деятельности, так как он неизбежно приобретает характер межличностного конфликта», присутствие третьего лица создает новую позицию – наблюдателя, который может добавить что-то к одной из позиций и представляет собой не «межличностное, а деятельностное» начало. Поэтому в работах отечественных психологов Г. М. Андреевой, Р. Л. Кричевского, Е. М. Дубовской, Р.С.Немова рассматривается вопрос об отражении всей полноты межличностных связей в триаде.

Аналогично не решен вопрос о «верхнем» пределе группы. В науке были предложены различные решения этого вопроса. М. Шоу в качестве предельной называет число 20, причем это утверждение является произвольным и не подтверждается какими-либо логически обоснованными доводами.

В некоторых исследованиях Д. Морено, автора социометрической методики, рассчитанной на исследования малых групп, упоминаются группы и по 30 – 40 человек.

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури утверждают, что в группах из 5 человек ее члены обычно испытывают большую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера. Они объясняют это тем, что в группах из 2 или 3 человек ее члены могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность слишком велика. С другой стороны, в группах, состоящих из более чем 5 человек, ее члены могут испытывать затруднения в высказывании своего мнения перед другими.

По мере увеличения размера группы, общение между ее членами усложняется и становится более трудным в достижении согласия по вопросам, связанным с деятельностью организации. Увеличение размера группы усиливает также возможность появления неформальных групп в ней, что может привести к формированию несогласующихся целей.

Роль – нормативно заданный и коллективно одобряемый образец поведения человека. Роль может определяться официальной должностью или избираться членом группы самостоятельно.

Конформизм (приспособленчество) – психологическая характеристика позиции индивида относительно позиции группы, принятие или отвержение им определенного мнения, свойственного группе; мера «подчинения» индивида групповому давлению.

Впервые модель конформности была продемонстрирована в экспериментах психолога С. Аша, осуществленных в 1951 г. [53]. Группе студентов предлагалось определить длину предъявляемой линии. Для этого каждому давались две карточки в левую и правую руки. На карточке в левой руке был изображен один отрезок прямой, на карточке в правой руке – три отрезка, причем лишь один из них по длине, равный отрезку на левой карточке. Испытуемым предлагалось определить, какой из отрезков правой карточки равен по длине отрезку, изображенному на левой карточке. Когда задание выполнялось индивидуально, все решали задачу верно. Смысл эксперимента состоял в том, чтобы выявить давление группы на мнение индивидов методом «подставной группы». Экспериментатор заранее вступал в сговор со всеми участниками эксперимента, кроме одного. Суть сговора состояла в том, что при последовательном предъявлении всем членам «подставной» группы отрезка левой карточки они давали заведомо неправильный ответ, называя этот отрезок равным более короткому или более длинному отрезку правой карточки. Последним отвечал участник, не входящий в «подставную» группу, и было важно выяснить, отстоит ли он собственное мнение или поддастся мнению группы.

В экспериментах С. Аша 37% участников дали ошибочные ответы, т.е. продемонстрировали конформность поведения. При этом в последующих интервью они утверждали, что мнение большинства давит очень сильно и даже «независимые» признавались, что противостоять мнению группы очень тяжело.

На уровне обыденного сознания феномен конформизма давно зафиксирован в сказке Г. Андерсена о голом короле. Что конформность может играть как отрицательную, так и положительную роль в группе. Положительная роль способствует изменению неправильного ошибочного мнения индивида. Отрицательная роль связана с тем, что конформность мешает утверждению собственного мнения, независимого поведения.

Социально-психологический климат – нравственно-эмоциональный тон межличностных отношений.

Социально-психологический климат представляет собой относительно устойчивое явление, имеющее субъективную значимость для каждого члена группы. Это та атмосфера, которая окружает человека на рабочем месте. Психологический климат затрагивает интересы каждого члена группы и возникает под воздействием совместной деятельности и организационно-управленческих факторов.

Управление социально-психологическим климатом происходит на основе воздействия менеджера на его показатели, которыми являются: характер конфликтов в группе; готовность членов группы к общению; социометрическая структура взаимоотношений; уровень критики и самокритики в группе; стабильность группы и условия адаптации в ней молодых кадров.

Психологический климат отражает деловые и личностные связи между работниками. При положительном психологическом климате преобладает атмосфера взаимного понимания, работоспособности, взаимопомощи. Иногда же, наоборот, в силу плохого социально-психологического климата коллектив ассоциируется у человека не с ожиданием радости от интересного труда и общения с коллегами, а с ощущением отбывания тягостных работ. Но положительный психологический климат не всегда возникает сам собой. Для его формирования необходима система работы с коллективом и соответствующий стиль руководства.

Каналы коммуникаций – структура межличностного общения, структура обмена деловой и личностной информацией.

Групповые нормы – общие правила поведения, которых придерживаются члены группы.

Сплоченность – мера тяготения членов группы друг к другу и к группе, проявляющаяся в ответственности за совместную работу, сотрудничестве и взаимопомощи, в отношении к нечестности, нетребовательности, халатности.

26.3. Характеристика формальных групп в организации

В любой организации функционирует большое количество формальных групп, создаваемых по воле руководителей или по инициативе подчиненных, с целью выполнения задач организации. Теория и практика менеджмента предлагает разнообразные виды формальных групп:

1) рабочая (целевая) группа – группа внутри предприятия, члены которой работают над одним заданием, задачей, проектом. Целевые группы могут быть специальные и постоянные. Эти группы представляют собой отдельные взаимосвязанные производственные элементы, образующие организацию как систему. Задачи каждой из рабочих групп должны быть взаимосвязаны с задачами других структурных подразделений и организации в целом;

2) руководящая (командная) группа – группа управления, состоящая из руководителя и его непосредственных подчиненных, руководителей отдельных подразделений, отделов, бригад;

3) комитет – группа людей внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. В состав комитетов входят как руководители разных уровней управления, так и рядовые сотрудники. Иногда комитеты называют комиссиями или советами.

Выделяют два типа комитетов:

1) постоянный комитет, создаваемый как постоянно действующая группа, с целью осуществления конкретной задачи, чаще всего стратегической;

2) специальный комитет, формируемый для выполнения отдельной временной задачи.

Формальные группы всех видов могут создаваться в любых организациях: правительственных, религиозных, коммерческих учреждениях. Они реализуют вспомогательные, совещательные, координационные, информационные функции и могут наделяться правом принятия окончательного решения. Так, например, Совет Безопасности является постоянным комитетом, выполняющим координационные функции и имеющим право принимать решения, а Госсовет РФ – комитет с консультационно-совещательными функциями.

Для большинства традиционных организаций создаваемые формальные группы являются официальным средством горизонтального общения и способствуют формированию горизонтальных коммуникаций. Руководство организаций делегирует формальной группе полномочия таким же образом, как и отдельному лицу. При этом, как и должностные лица, эти группы должны отчитываться о выполнении порученных им заданий перед тем, кто делегировал им полномочия. Формальные группы могут обладать линейными или штабными полномочиями.

Остановимся более подробно на деятельности комитетов. Особенностью функционирования комитетов в организации является групповой характер принятия решений, эффективность которого определяется рядом преимуществ перед индивидуальной деятельностью, среди которых можно выделить:

- принятие интегрированных, совместных решений;
- увеличение числа альтернатив решения проблем;
- развитие горизонтальных коммуникаций;
- удовлетворение вторичных потребностей работников, являющихся членами создаваемых комитетов;
- рост интеллектуального уровня сотрудников;
- формирование организационной культуры предприятия;
- привлечение рядовых работников к управлению организацией.

Вместе с тем комитетам присущи и недостатки. Так, например, классик теории управления Л. Гьюлик предлагал ограничить их использование чрезвычайными ситуациями, поскольку считал их слишком чувствительными для регулярного менеджмента. Это связано с тем, что функционирование комитетов вызывает определенные реальные проблемы, к которым можно отнести:

- разделенную ответственность;
- финансовые затраты;
- замедленное принятие и выполнение решений;

• большую численность работников;
• групповой конформизм.

Н. Сигбанд, специалист по управленческим коммуникациям, предлагает шесть способов сделать заседания комитетов как можно более продуктивными:

• проводить только те заседания, необходимость которых очевидна;
• каждый раз определять общую цель и последовательность решения задач;
• приглашать на заседания тех, кто может быть полезен;
• заранее проводить всю техническую подготовительную работу;
• раздавать всем повестку дня и необходимые материалы до начала заседания;
• начинать и заканчивать заседания вовремя [69].

Эффективность деятельности советов и комиссий значительно повысится, если будут четко определены их права и обязанности, а также регламентировано время на процесс принятия и реализации решения.

Прибегать к групповой форме принятия решений исследователи менеджмента советуют, если группа может выполнить эту работу лучше, чем один руководитель. Ученые приводят ситуации, когда управление с помощью групп может быть предпочтительнее:

1) в случае если проблема требует большого опыта или нестандартного решения в какой-то определенной области, то необходима консультативная помощь специалистов для принятия решения;

2) когда предлагаемое решение является непопулярным, то использование групп будет способствовать ослаблению недовольства и сопротивления сотрудников организации;

3) в случае если нецелесообразно сосредотачивать власть в руках одного руководителя, использование комитетов поможет распределить полномочия между несколькими лицами [76].

26.4. Процесс формирования команды

Деятельность организации во многом определяется эффективностью функционирования формальных групп. Именно поэтому руководители современных организаций

стремятся к формированию команды единомышленников. Сегодня необходимость такой команды является не прихотью менеджера, а требованием времени.

Под **командой** мы понимаем общность сотрудников организации или структурного подразделения, работающих как единое целое, проявляющих при этом максимум ответственности и инициативности.

Таким образом, категории «команда» и «группа» имеют разное значение. Если группа – это некоторая общность людей в организации, то команда – это всегда эффективная группа индивидов. К основным характеристикам команды относят наличие общей цели и высокую степень участия членов в разработке новых идей. Исследователи отмечают специфические различия между группами и командами:

• в группе существует один ярко выраженный лидер; в команде лидерство разделено между ее членами;
• в группе доминирует личная ответственность; в команде личная ответственность дополняется коллективной;
• в группе производятся продукты индивидуальной деятельности; в команде – продукты коллективной деятельности;
• группа обсуждает, решает и делегирует; команда обсуждает, принимает решение и выполняет его.

Таким образом, любая команда является группой, но не всякой группе присущ командный дух. При этом сформировавшаяся в организации команда будет иметь более высокие результаты, чем другие группы за счет того, что каждый член команды стремится к достижению общей цели, четко выполняет свои обязанности, взаимодействует с другими членами для координации совместной деятельности и рассматривает себя как часть единого целого. На основе этого в команде возникает так называемый синергетический эффект. Суть этого эффекта состоит в том, что результат совместных усилий членов команды оказывается больше суммы отдельных результатов ее членов, если бы они работали порознь. Этот эффект обеспечивается тем, что в командах, по сравнению с группами, более ярко выражены такие характеристики как: одинаковые ценности, внутренние взаимосвязи, преданность, согласованность, доверие, сотрудничество, значимость групповых процессов.

Один из эффективных менеджеров современности Л. Якокка в своей книге «Карьера менеджера» описывает важность и процесс формирования команды единомышленников: «Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.

Когда я поступил в корпорацию «Крайслер», то взял с собой мои записные книжки из компании «Форд», в которых была отражена служебная карьера нескольких сот менеджеров... Как только мне стало ясно, что «Крайслер» остро нуждается в первоклассных специалистах, я обратился к своим записям... Просмотрев их, я пригласил Дж. Гринуолда. Джери обладал талантом и сноровкой предпринимателя, способного проанализировать проблему и перейти к ее практическому решению. Он не заговаривал дело до смерти, он действовал.

Гринуолд сразу же привел Стива Миллера, который был финансовым менеджером. В роли главы финансового отдела корпорации Миллер оказался великолепным участником созданной нами команды менеджеров.

Еще одним членом нашей команды был Хэл Сперлих. Хэл был фантазером, но очень прагматичным. Он знал, как делаются деньги и не тратил энергию по пустякам. Хэл признавал необходимость сбора фактов и их анализа, но до определенного предела. Затем он ставил вопрос: «Ладно, а что можно здесь сделать практически?». При этом он обладал поразительной способностью прогнозировать будущее и предвидеть, на что люди предъявят спрос через три – четыре года. Он уже до моего прихода несколько лет работал в корпорации и хорошо знал людей и сумел выявить много хороших работников, которых прежнее руководство не замечало. Многие из них оставались на значительно более низких ступенях управления, чем заслуживали, поэтому Хэлу пришлось основательно покопаться. Он обнаружил ряд способных молодых людей, которые обладали талантом и горячим желанием работать, просто их надо было выявить.

Чтобы заполучить специалиста по качеству, я привлек вышедшего в отставку Ханса Маттиаса и назначил его консультантом. Он приложил большие усилия к тому, чтобы внести известную дисциплину в организацию производства. Говоря о качестве, я не могу не отметить Стива Шарфа, который теперь возглавляет все производственные операции фирмы. Он также уже служил здесь к моменту моего прихода. Это был еще не отшлифованный алмаз, один из тех, кого в течение ряда лет держали в тени. Когда же на него возложили новые обязанности, он с ними великолепно справился.

Действуя в тесном сотрудничестве, Маттиас, Батс, Шарф и Доч придали единство, целостность системе организации производства.

Самым подходящим для налаживания взаимоотношений с дилерами оказался Гэр Локс. Вместо того, чтобы обмениваться обвинениями и кидаться друг в друга черепками, он создал атмосферу, в которой высшее руководство могло сесть за стол с дилерами и обсудить с ними все их жалобы и трудности.

Таким образом, у меня сложилась команда из опытных и молодых производственников и управленцев, а также отставников, и все они хорошо сработались. Это оказался тот уникальный склад, который столь быстро обеспечил возрождение качества наших машин. Только люди с определенным темпераментом могли взяться за такое дело. С их стороны это был не только ответ на призыв, это был смелый риск. И в процессе проделанной ими громадной работы никто из них ни разу не проявил слабости. Никто не допустил колебаний и сомнений в себе. Никто не впадал в истерику. Это были энергичные люди, люди, обладающие твердым характером и большим мужеством. Я исполнен благодарности к каждому из них и никогда их не забуду» [144, с. 194 – 210].

В реальных организациях команды могут возникать спонтанно на основе элементов корпоративной культуры, а могут быть сформированы менеджером в процессе создания формальных групп. При этом современная команда не обязательно должна работать в одном помещении. Члены команды могут работать индивидуально и общаться с помощью электронных средств. Эффективная командная деятельность предполагает учет национальных особенностей при построении команды, а также уровень зрелости подчиненных.

26.5. Особенности неформальных групп

Неформальные группы играют существенную роль в динамике поведения сотрудников. Основное отличие функционирования неформальных групп в организации в том, что у них отсутствуют официально предписанные цели и отношения. Однако формальные и неформальные группы неразделимы и существуют параллельно. В каждой неформальной группе фор-

мируются определенные нормы поведения, происходит распределение ролей и складывается структура межличностных отношений. Исследователи выделяют различные классификации ролей в организации. Целесообразно характеризовать три типа неформальных ролей сотрудников: творческие, коммуникационные и поведенческие [53].

1. Творческие роли

Генератор идей выдвигает принципиальные идеи. Выделяет ключевые проблемы, предлагает альтернативные решения, определяет пути и средства реализации идей.

Капиллятор идей доводит идеи до прикладных решений. Обладает способностью соединения разных идей, разрабатывает технологии использования идей на практике.

Эрудит – носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем.

Эксперт обладает способностью оценить целесообразность идеи, дать правильный совет по ходу обсуждения.

Энтузиаст личным примером и обаянием заражает группу верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно.

Критик подвергает критическому анализу работу группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемым идеям.

Организатор увязывает в процессе работы деятельность отдельных членов группы с позицией достижения конечной цели.

2. Коммуникационные роли

Лидер – человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов.

Делопроизводитель выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнений.

Связной связывает на неформальной личностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой. Обеспечивает внешние взаимосвязи группы.

«Сторож» распределяет и контролирует потоки информации, оценивает важность или второстепенность сообщений, доводит их до лидера.

Координатор осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером.

Проводник – человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации и обеспечивающий связь группы с внешней средой.

3. Поведенческие роли

Оптимист всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы.

Нигилист всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой.

Конформист следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя «молчаливое большинство».

Догматик упорно держится известных норм, стоит до последнего на своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы.

Комментатор фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и в быту.

Кляузник собирает и способствует распространению слухов, часто непроверенных, ложных. Во всем видит личную обиду, готов писать жалобы во все инстанции.

Любая неформальная группа имеет определенную структуру, систему межличностных отношений, согласно которой каждый работник получает свой социометрический статус в организации. Метод измерения отношений внутри группы по социальным критериям был предложен Д. Морено и называется социометрией. *Социометрия* – это метод, основанный на формулировке так называемых «лобовых вопросов»: с кем бы я хотел провести отпуск, у кого спросил бы совета, кто мне нравится или не нравится в группе и т.д. Как правило, предлагаются два направления выбора в области совместного труда и в области отдыха.

Социометрический статус работника имеет определенные градации – от положительного через нулевой к отрицательному. Работники, получающие наибольшее количество положительных выборов, пользуются наибольшей популярностью, их именуют «звездами», далее следуют «предпочитаемые», затем «игнорируемые», а если работник не получил ни одного выбора, то его относят к категории «изолированного». При этом членов группы, получивших отрицательные выборы причисляют к «отвергаемым».

Данный метод позволяет также выявить наличие неформального лидера социальной общности, определить характер отношений между ним и формальным руководителем (если выполнение этих ролей не совпадает в одном лице), а также наличие микрогрупп и характер их взаимоотношений.

На основе полученных данных можно определить:

• уровень удовлетворенности члена своим положением в группе;

• уровень сплоченности социальной общности;

• уровень конфликтности группы.

Бесспорно, что социометрический метод является весьма оперативным и с его помощью может быть достаточно четко выявлена картина предпочтения внутри группы. Однако систему связей, констатируемую с помощью этого метода, нельзя считать неизменной и статичной, так как социометрия фиксирует лишь внешнюю сторону связей, а внутреннюю природу этих предпочтений она открыть не способна.

Процесс развития неформальных групп и причины, по которым люди в них вступают, способствуют образованию в группах как позитивных, так и негативных характеристик, оказывающих влияние на эффективность деятельности организации в целом.

К числу негативных характеристик неформальных групп относят:

• противоречивые цели;

• ограничение интенсивности и результата;

• конформизм;

• сопротивление изменениям;

• негативные социальные нормы;

• жесткий социальный контроль;

• оппозицию неформального лидера (группы) формальному руководителю (группе).

Преимуществами функционирования неформальных групп являются:

• повышение эффективности деятельности системы в целом;

• облегчение нагрузки на менеджмент;

• обеспечение безопасного выхода эмоций работников;

• улучшение коммуникаций;

• позитивные социальные нормы (коллективизм, творчество, взаимопомощь) и разумный социальный контроль.

Поскольку существование неформальных групп в организации неизбежно, а влияние их велико, менеджменту не стоит бороться с ними, а лучше использовать их преимущества для достижения целей организации.

Современные ученые считают, что пользу неформальная группа обеспечит формальной организации при осуществлении следующих действий [28]:

• признать существование неформальной группы и осознать, что ее уничтожение снизит эффективность формальной организации;

• выслушивать мнение членов и лидеров неформальных групп, поощрять тех, кто способствует достижению целей организации;

• прогнозировать возможное отрицательное воздействие изменений в организации на неформальную группу;

• привлекать членов и лидеров неформальной группы к процессу принятия решений с целью ослабления сопротивления переменам;

• формировать эффективную систему коммуникаций, препятствуя распространению слухов.

26.6. Взаимовлияние личности и группы

Любая группа в организации – это общность людей, каждый из которых в процессе общения может оказывать влияние на других членов группы и сам подвергаться влиянию других. Выделяют следующие психологические способы взаимовлияния:

• заражение – эффект взаимного усилия эмоциональных состояний общающихся между собой людей. Происходит на бессознательном уровне;

• внушение – способность воспринимать передаваемые в общении идеи, чувства, действия как свои собственные;

• подражание – сложное явление, которое может проявляться от слепого копирования поведения, жестов, интонации до сознательного, мотивированного подражания;

• соревнование – свойство сравнивать себя с другими людьми, быть «не хуже других»;

• убеждение – сознательное, словесное, аргументированное доказательство своих идей, поступков. Используя этот способ, руководители добиваются успехов в управлении персоналом;

• конформизм – подчинение личности влиянию группы, в которую она включена.

При этом взаимовлияние может иметь как положительный, так и отрицательный характер. Часть изменений, порождаемых психологическим влиянием группы на личность или личности на группу, исчезает, как только человек выходит из сферы взаимодействия с группой, другие продолжают существовать и, при определенных условиях, превращаются в личностные черты или групповые нормы.

Влияние личности на группу осуществляется через ее авторитет, определяемый как официальной, так и неофициальной властью.

Американский ученый А. Бандура считает, что большинство демонстрируемых людьми форм поведения усвоены осознанно или бессознательно, под влиянием некоторого примера. А. Бандура провел много исследований, показавших, что люди могут учиться у других. Менеджменту в организации следует учитывать, что процесс научения проходит в два этапа. На первом этапе человек наблюдает, как действуют другие, а затем формирует мысленную картину этого действия и его последствий. На втором этапе человек воспроизводит усвоенный образ действий и последствия, позитивные для него, повторяет эту схему поведения и в дальнейшем. Учитывая это, руководитель может формировать желательные элементы поведения сотрудников посредством воздействия через организационную культуру.

26.7. Межгрупповое взаимодействие в организации

Взаимоотношения между группами в организации могут складываться по-разному – от непосредственного взаимодействия до конфликтов и даже вражды. Поэтому ясно, что характер межгруппового взаимодействия оказывает большое влияние на эффективность всей организации.

Исследовательская работа в области межгрупповых отношений была начата западными учеными в 20-е – 30-е годы XX в. и связана с именами Г. Лебона, Т. Адорно, А. Тэшфела, В. Дуаза и др. Наиболее значимыми исследованиями зарубежных ученых были эксперименты, проведенные М. Шерифом в американском лагере для подростков.

Первой значимой отечественной работой, посвященной проблеме межгрупповых отношений, была работа В. С. Агеева «Психология межгрупповых отношений» [4]. Основным выводом этой работы стало подтверждение о зависимости межгруппового восприятия от характера совместной групповой деятельности, которая не сводится только к непосредственному взаимодействию. Межгрупповые отношения, представления о других группах могут возникать и при отсутствии непосредственного взаимодействия между группами. При этом характер межгруппового восприятия в организации зависит от действующего стереотипа, который может формировать как межгрупповую враждебность, так и благоприятные отношения между группами. Д. Кэмпбеллом была сформулирована «гипотеза контакта», суть которой заключается в следующем: чем больше благоприятных условий для контактов между группами, чем дольше и глубже они взаимодействуют и обмениваются индивидами, тем выше удельный вес реальных черт в формировании стереотипа, и тем больше позитивных аспектов в межгрупповом восприятии.

Проблема изучения межгрупповых явлений имеет два направления. Первое направление связано с изучением явлений отрицательных, деструктивных, социально нежелательных. Ученые называют их межгрупповыми явлениями *дифференцирующего* характера. К ним относятся любые формы группоцентризма, враждебность, предвзятость, дискриминация, конфликтность, ингрупповой фаворитизм. Второе направление связано с изучением межгрупповых явлений *интегративного* характера. Исследователи предлагают следующие интегративные феномены:

- «групповая аффилиация». Он касается взаимодействия разных групп с точки зрения масштаба и объема. Суть данного феномена в том, что любая социальная группа входит в качестве составной части в другую более широкую. Таким образом, наряду с дифференциальными тенденциями (обособленность, подчеркивание собственной отличимости) любой группе свойственно стремление быть составной частью и чувствовать свою принадлежность к более широкой социальной общности;
- «групповая открытость». Этот феномен характеризует открытость группы по отношению к другим группам, степень готовности к межгрупповому взаимодействию, характеризует меру ее социальной контактности и включенности в социальные процессы более высокого порядка. Нормативное развитие группы невозможно в закрытых изолированных условиях;

• «межгрупповая референтность». Для группы, как для целого, аналогично референтности на межличностном уровне, свойственна потребность во взаимодействии со значимой внешней группой, которая как носитель определенных ценностей и норм отражает данную.

Интегративные и дифференциальные процессы в межгрупповом взаимодействии существуют одновременно и в нормальных условиях уравновешивают друг друга.

Западные исследователи приводят следующие формы межгрупповых взаимоотношений:

1) группы и дух конкуренции. Конкуренция между группами способствует тому, что те проблемы, которые могут быть решены только в духе солидарности, ставятся в порядке соперничества;

2) соперничество и прогресс. Оппозиции между группами могут иметь и положительные результаты. Возникновение определенных противоречий может вызвать появление новых идей и стать источником новаций;

3) слияние и поглощение. Когда сталкиваются интересы двух групп, они могут объединяться, чтобы стать сильней. Если же одна группа становится сильней другой, то часто она поглощает более слабую;

4) группы, дополняющие друг друга.

Независимо от духа конкуренции в жизни групп (или вопреки ему) существует значимая дополнительность между ними. Особенно велика она между группами одной организации.

Объективные условия непосредственно влияют на внутригрупповые структуры и процессы (сплоченность, статусно-позиционную и ценностно-нормативную структуру группы, процессы лидерства и принятия решения, композиций, тип и характер развития группы), а они в свою очередь определяют тип и характер межгрупповых отношений, что оказывает влияние на функционирование организации в целом.

26.8. Повышение эффективности деятельности групп

Целью любого управленческого воздействия на функционирование группы является повышение эффективности ее деятельности, которая, по мнению исследователей, оценивается большим количеством факторов. Мы разделяем мнение российского ученого Э. Уткина, выделяющего следующие группы факторов:

• структурные факторы: величина группы, иерархия, коммуникации в группе и организации;

• независимые факторы: физическое расположение группы; взаимосвязь с другими группами;

• переменные факторы: характер задачи, степень сложности задачи; условия решения;

• мотивационные факторы: мотивация членов группы; групповая мотивация, состояние окружающей группу среды; атмосфера в коллективе;

• промежуточные факторы: стиль руководства, взаимоотношения между членами группы и группами в организации; распределение ролей; характер процесса принятия решения; психологический климат [129].

Кроме того, анализируя деятельность группы, следует учитывать воздействие внешнего окружения.

В качестве основных способов повышения эффективности деятельности групп в организации, можно предложить следующие:

• наличие сильного лидера группы, заинтересованного в успехе дела и способного оказывать влияние на организационное поведение сотрудников;

• оптимальные размеры группы, обусловленные производственной необходимостью и рекомендациями психологов и социологов;

• рациональная и социальная структура группы, которая складывается из статусно-ролевых отношений, профессионально-квалификационной структуры, поло-возрастного состава;

• формулировка четких целей группы в рамках организации, при которой каждый член группы должен знать, к каким результатам следует стремиться и в виде чего они будут выражены;

• создание благоприятного социально-психологического климата, характеризующегося здоровой критикой, свободным обсуждением идей, низкой конфликтностью, сотрудничеством и взаимопомощью;

• снижение уровня группового конформизма.

Классический анализ группового конформизма осуществил американский социальный психолог И. Джанис [70]. Ученый выделил восемь признаков, которые предупреждают о возможности возникновения симптомов группового мышления, а также разработал меры, препятствующие его формированию.

«Симптомы»

Иллюзия неуязвимости. Вера в то, что каждое принимаемое командой решение ведет к высоким результатам.

Иллюзия морали. Оправдание решения высшими командными ценностями.

Рационализм. Абстрагирование от негативных последствий или рисков принятия решения.

Негативное отношение к «чужакам». Укоренившееся отрицательное отношение к оппонентам или сомневающимся коллегам, что позволяет не обращать внимания даже на справедливую критику.

Самоцензура. Подавление оправданных сомнений под предлогом лояльности группе.

Прямое давление. Неадекватно резкая критика коллегами (или руководителем) предложений, противоречащих установкам команды.

Фильтрация мнений. Игнорирование неудобных фактов или мнений, которые просто не выносят на обсуждение.

Иллюзия единомыслия. Ироничное вне зависимости от реальной ситуации отношение к любым сомнениям или вопросам по поводу «руководящей линии».

«Профилактические меры»

Открытость. Прямая обязанность лидера группы заключается в стимулировании свободных дискуссий и плюрализма мнений.

Избегать изоляции группы. В работе группы должны как можно чаще участвовать независимо настроенные люди, не являющиеся ее формальными членами.

Штатные критики. Прямое возложение на членов группы ответственности за критический анализ непроверенных предложений.

Избегать директивности. Если формальный руководитель чувствует, что его мнение имеет слишком большой вес и члены группы избегают критиковать его, он на время обсуждения выходит из роли лидерства.

Важным в повышении эффективности деятельности групп является формирование организационной культуры фирмы, в которой будут проявляться: философия и идеология управления, ценностные ориентации, ожидание, групповые нормы, лежащие в основе характера отношений и взаимодействий как в целом по организации, так и в каждой ее группе.

Глава 27
ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО

27.1. Понятия лидерства и руководства

Проблема использования категорий «лидерство» и «руководство» состоит в том, что в английском языке термины «лидер» и «руководитель» являются синонимами, в то время как в русском языке эти понятия употребляются как самостоятельные. При этом они обозначают два различных явления, которые отличаются по содержанию.

Исследования российских ученых различных сфер научного познания (Г. М. Андреевой, А. И. Донцова, Р. Л. Дутовского, Р. С. Немова, Я. Б. Русалиновой и др.) по вопросу различия понятий «лидерство» и «руководство» обобщены и представлены в табл. 27.1.

Таблица 27.1

Различия в функциях лидера и руководителя на предприятии

Наименование функций	Лидер	Руководитель
Объект управления	Неофициальные межличностные отношения	Официальные отношения в группе
Субъект управления	• Элемент микросреды • Выявляется стихийно, на эмоциональном фоне	• Элемент макросреды • Назначается или избирается целенаправленно, осознано
Характер функционирования	Характеризуется стабильностью	Характеризуется стабильностью
Методы влияния	Отсутствие формальных властных полномочий, влияние основано лишь на авторитете	Определенная система санкций. Наличие властных полномочий независимо от отношения членов групп
Характеристика процесса принятия решения	Более прост и непосредствен, но связан с деятельностью группы	Более сложен и опосредован различными объективными обстоятельствами
Среда деятельности	Малая группа, в которой выбирают лидера	Малая группа и социальные системы, частью которых она является и которые с ней взаимодействуют

Анализ указанных различий позволил сделать следующие выводы:

1) между этими понятиями существует определенное сходство, проявляющееся в том, что обе категории «лидерство» и «руководство»:

- являются субъектами управления социальной общности;
- реализуют процессы социального влияния в группах;
- имеют определенную субординацию отношений;

2) основным различием между этими понятиями является то, что:

- руководство – это социальный феномен; руководитель призван осуществлять регулирование официальных отношений;
- лидерство есть психологический феномен: лидер осуществляет регулирование межличностных отношений (неформальных) в группе.

Безусловно, что идеальной ситуацией было бы совпадение в одном лице в организации лидера и руководителя. Однако в реальной жизни любого коллектива лидер может оказаться совершенно непригодным для выполнения функций руководителя, а также возможно существование в социуме нескольких лидеров, выделяющихся в различных личностных проявлениях.

Таким образом, говоря о руководстве, мы имеем в виду действия «формального лидера» – руководителя по координации и упорядочению отношений внутри формальной социальной группы.

27.2. Стиль руководства и элементы, его определяющие

В теории и практике менеджмента используются категории: «стиль управления», «стиль руководства», «стиль лидерства», которые часто отождествляются многими исследователями. Изучение сущности этих взаимосвязанных понятий выявило необходимость их уточнения.

Анализ категории «стиль управления» позволяет выявить использование ее в двух разных смыслах.

Первый связан с обозначением сложившейся общей системы форм и методов управления в организации, которые характеризуются порядком планирования, формированием целей, определенной организационной структурой, характером кадровой политики, спецификой осуществления контроля и стимулирования результатов труда, поведенческими аспектами, эстетическим оформлением помещения. Это широкое значение использования категории «стиль управления», которое аналогично понятию «организационная культура».

Второй, более узкий смысл категории, связан с определением типичной для руководителя системы деятельности, используемой им в работе с людьми, которая проявляется в отношении к людям, в подготовке, принятии и реализации решений, в организации труда коллектива предприятия. Следовательно, в данном случае под стилем управления понимаются специфические особенности деятельности руководителя и характерные черты работы персонала. Это значение рассматриваемой категории аналогично по смыслу понятию «стиль руководства». Однако, в связи с неоднозначностью употребления этих категорий в отечественных и зарубежных исследованиях мы допускаем их использование в качестве синонимов.

В качестве наиболее общего и точного определения понятия «стиль управления», может служить следующее:

- стиль управления – это устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом организации, направленная на выполнение миссии организации и определяемая объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса.

Данное определение позволяет выделить наиболее существенные компоненты рассматриваемой категории:

- во-первых, стиль управления характеризуется системностью, т.е. представляет собой совокупность отдельных элементов действий, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенное единство и устойчивую целостность;
- во-вторых, стиль управления выступает формой взаимного воздействия руководителя и подчиненных, что определяет систему выбираемых средств и методов руководства;
- в-третьих, использование руководителем системы средств и методов имеет целенаправленный характер, обусловленный миссией и задачами предприятия;
- в-четвертых, стиль управления определяется как индивидуально-типичными характеристиками руководителя, так и особенностями производственного коллектива, а также ситуационными факторами.

Категория «стиль» появилась в общественной практике во времена Сократа и Аристотеля, необходимость которого была связана с поисками пути выхода из неопределенности в жизни древнего общества. Древние философы пришли к выводу, что мышление и действия людей должны обеспечивать реализацию их потребностей на основе соответствия поставленных целей и средств их достижения.

Стиль – в дословном переводе с греч. stýlos – стержень для письма. Суть стиля проявляется в соответствии содержания и формы, гармонии целей и средств в деятельности человека.

В стиле отражаются следующие факторы:

• во-первых, это тип действительности, реальности, ситуации, в которых осуществляется действие.

• во-вторых, стиль формируется и проявляется в зависимости от типа личности, черт субъекта действия, отношения рационального и эмоционального в его мышлении.

• в-третьих, стиль влияет на результат действия субъекта и объекта управления. Качество этого действия зависит прежде всего от степени совпадения, соответствия их целей, решаемых задач, избираемых методов, способов и форм организаций управленческого процесса. Каждая историческая эпоха и период формируют типичный для нее стиль мышления и действия людей, наций и государств. Эта точка зрения обоснована в фиксированной истории человечества, что проявилось в античном, классическом и современном стилях жизни людей.

Так, Московская Русь имела очень высокую пластическую культуру с органически целостным стилем, устойчивые формы быта, родившиеся из постоянного противостояния латинскому Западу, иноземным обычаям. Петровская Русь характеризуется реформаторским стилем адаптации опыта Европы.

Свой стиль свойствен определенной нации, социальной группе, партии, государству, обществу.

Стиль формируется как осознанная потребность поиска методов и форм перехода от эмоционального, иррационального к рациональному познанию среды, условий деятельности, преодоления противоречий в процессе постановки и достижения целей.

Итак, стиль – это качественная характеристика взаимодействия субъекта и объекта управления. В сфере управления существуют разнообразные определения стиля управления. Американская школа управления рассматривает стиль как обобщенный вид поведения руководителя в отношениях с сотрудниками в процессе достижения поставленных целей [76; 144].

Немецкая школа рассматривает стиль руководства как основную часть деятельности менеджера, считая, что стиль формируется от взаимовлияния трех факторов: структуры личности руководителя, компетентности сотрудников и ситуации [15]. Следовательно, стиль управления проявляется в том, как руководитель говорит, слушает подчиненных, организует принятие и реализацию решений, свое рабочее время и труд производственного коллектива. Важность выбора эффективного стиля руководства основана на роли менеджера в системе управления организацией.

Определяющая роль руководителя связана с наделением его властными полномочиями, через которые он воздействует на производственный коллектив, а через него на характер и результаты функционирования организации в целом. Профессиональный руководитель четко формулирует задачи, прогнозирует неудачи, находит решение в каждой конкретной ситуации, способен задействовать внутренние стимулы сотрудников к самостоятельным действиям. При этом, выполняя служебные обязанности, он имеет определенный стиль управленческой деятельности, характеризующийся субъективными и объективными составляющими. К объективным составляющим относятся такие как: специфика сферы деятельности хозяйственной системы, закономерности процесса управления; социально-психологические особенности исполнителей; уровень иерархии управления и др.

Субъективный элемент стиля руководителя включает: уровень профессиональной подготовки руководителя, особенности характера и темперамента, нравственные ценности, коммуникативные способности, поведенческие аспекты. Эти характеристики позволяют сочетать в деятельности руководителя производственные функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе. При этом они оказывают влияние на степень удовлетворенности трудом, мотивацию подчиненных, характер отношений между ними.

Стиль управления менеджера – это не личное дело руководителя в связи с тем, что он сказывается на деятельности всей системы, так как является формой реализации экономических и со-

циально-психологических отношений в процессе руководства коллективом. Поэтому стиль руководителя характеризуется как социальное явление, в силу отражения в нем убеждений менеджера и предопределения результатов деятельности системы. Кроме того, стиль руководителя постоянно анализируется, оценивается и воспринимается подчиненными и формирует определенную систему отношений на всех уровнях иерархии.

Анализ теоретических и практических исследований позволяет выявить основные элементы, формирующие тот или иной стиль управления руководителя:

- распределение полномочий;
- установление ответственности;
- характер процесса принятия управленческих решений;
- используемые методы руководства;
- осуществление контроля за деятельностью подчиненных;
- отношение к самостоятельности и инициативности подчиненных;
- уровень сотрудничества и доверия между руководством и подчиненными;
- отношение к нововведениям;
- заинтересованность в образовательном и профессиональном росте подчиненных [6; 43; 87].

Исходя из сложности и разнообразия перечисленных элементов, существует и высокая вариативность конкретных стилей руководства.

Мы разделяем мнение современного российского социолога С. Фролова, который утверждает, что стиль руководства – не частная характеристика руководителя, а интегрированное системное качество, в котором проявляются следующие факторы:

а) институциональные (характер организации, ее особенности);

б) функциональные (производственно-экономические, социально-демографические, социально-психологические особенности коллектива);

в) индивидуально-психологические свойства руководителя (профессиональный уровень, образование, нравственные качества);

г) ситуационные (характер работ, экономическое и финансовое положение) [136, С. 23].

27.3. Подходы к изучению и улучшению стиля руководства

Изучение действий руководителя с целью определения эффективного стиля управления начались еще в древности.

В крупных масштабах и на систематической основе исследования по выявлению эффективного стиля управления начались в 30-е – 40 годы XX в. и были представлены несколькими направлениями, которые сформировались в четыре научных подхода: личностный, поведенческий, ситуационный, комплексный. Наиболее известные представители этих подходов и основные положения их теорий представлены в табл. 27.2.

Таблица 27.2

Подходы в изучении стилей руководства

Характеристики	Годы	Исследователи	Основные положения
Личностный подход	1930 – 1950 гг.	Р. Стогдилл, К. Бэрд, Э. Гизелли, У. Беннис, Р. Манн, О. Тид и др.	Утверждение о том, что существует определенный набор личностных качеств руководителя, который определяет эффективность руководства
Поведенческий подход	1940 – 1970 гг.	Д. МакГрегор, К. Левин, Р. Лайкерт, П. Блейк, Д. Мутон, Т. Коно и др.	Предположение, что существует один наиболее эффективный стиль руководства, основанный на определенном поведении руководителя
Ситуационный подход	1960 – 1990 гг.	Ф. Фидлер, Т. Митчел, Р. Хаус, П. Херси и К. Бланшар, В. Врум, П.Йеттон, К. Арджирис и др.	Определение влияния различных факторов на действия руководителя в зависимости от управленческой ситуации
Комплексный подход	Конец XX в.	С. Керр и Дж. Джермейер, Ч. Манц, Г. Симс и др.	Определение специфики проявления лидерских качеств и поведения руководителя в конкретных ситуациях

С целью более глубокого анализа специфики рассмотренных научных подходов необходимо подробно раскрыть их содержание. Ранние теории лидерских черт восходили к Древней Греции и Риму и утверждали, что лидерами рождаются, а не становятся. Так, теория «великой личности» утверждала, что индивид рождается либо с качествами, необходимыми для лидера, либо без них. Со временем эти взгляды уступили место более реалистическим подходам.

Под влиянием бихевиористической школы в психологии ученые согласились с тем, что лидерские качества можно развивать и начался поиск универсальных качеств, присущих лидеру. Поэтому основой теории личностных качеств руководителя являются попытки определить обязательный набор индивидуальных характеристик менеджера, при наличии которых данный человек безусловно станет эффективным руководителем. Краткое содержание наиболее известных теорий исследования лидерских качеств представлено в табл. 27.3.

Таблица 27.3

Теории лидерских качеств

Автор	Сущность теории	Лидерские качества
Р. Стогдилл	Выделил основные пять качеств, присущих эффективному руководителю	• ум и интеллектуальность • господство или преобладание над другими • уверенность в себе • активность и энергичность • знание дела
О. Тид	Преуспевающие руководители должны обладать четко идентифицируемыми чертами	• физическая и эмоциональная выносливость • понимание назначения организации и направление ее деятельности • энтузиазм • дружелюбие и привязанность • порядочность
Э. Гизелли	Наиболее важные характеристики руководителя проранжированы и разделены на три группы: • профессиональные навыки • личностные характеристики	• авторитарные наклонности • профессиональные достижения • уровень образования • самореализация • самоуверенность • решительность

Продолжение

Автор	Сущность теории	Лидерские качества
	• мотивирующие факторы	• отсутствие потребности в защите • происхождение из рабочей среды • инициативность • отсутствие финансовой зависимости • желание обладать властью • зрелость • физические навыки
Г. Юкл	Выделил основные семь качеств, которые обязательно должны быть присущи руководителю	• креативность • организаторские способности • способность убеждать • дипломатичность • тактичность • риторические способности • понимание задачи
У. Беннис	Наиболее важные лидерские качества разделил на четыре группы: • физиологические • психологические (эмоциональные) • умственные (интеллектуальные) • личностно-деловые	• рост, вес, сложение, внешний вид, здоровье, энергичность движений • инициативность, честность, смелость, самоуверенность, уравновешенность, независимость, интуитивность • ум и логика, рассудительность, оригинальность, образованность, знание дела, речевая развитость, любопытство и познавательность, индуктивность • такт и дипломатичность, умение брать на себя ответственность, уметь организовывать, убедить, разбираться в людях, иметь чувство юмора, умение кооперировать и сотрудничать

Анализируя табл. 27.3, можно сделать следующие выводы:

• попытки определить особый набор черт характера и умственных способностей идеального руководителя имели ограниченный успех;

• перечень потенциально важных качеств руководителя может оказаться бесконечным и его выбор определяется достаточно субъективно;

• существуют различные пути измерения личностных качеств руководителя;

• установить тесную связь между качествами руководителя и эффективностью его деятельности достаточно сложно.

Суммируя вышеизложенное по отношению к подходу, изучающему личностные качества руководителя, можно сделать заключение, что индивидуальные особенности личности не должны становиться критериями при отборе руководителей, но в силу их определенного влияния на успех общего дела игнорировать их тоже нецелесообразно. Учитывая это, во многих европейских корпорациях используется личностный тест Майера–Бригса, согласно которому менеджеров разделяют на четыре типа по тому, как человек:

• восстанавливает и пополняет свою энергию;

• собирает информацию (думающий или чувствующий);

• принимает решения (интуиция или анализ);

• какой образ жизни предпочитает (упорядоченный или спонтанный).

Результаты современных исследований Д. Веттена и К. Камерона позволили выявить следующие навыки эффективного менеджмента: вербальные коммуникации; умение управлять стрессами и эффективно использовать время; принятие индивидуальных решений; мотивация и влияние на других; постановка целей и четкое представление перспективы; построение команд и делегирование; самосознание и управление конфликтами; признание, формулировка и решение проблем.

Кроме того, при отборе руководителей в ведущих корпорациях мира в зависимости от особенностей национальной культуры к претендентам продолжают предъявлять требования по обязательным личностным характеристикам. К наиболее значимым чертам и способностям современного руководителя относят: целеустремленность, организаторские способности, честность, уверенность в себе, способность к обучению, стремление к профессиональному росту, обладание харизмой.

Однако наличие этих характеристик не гарантирует эффективность руководства, а лишь является ресурсом, который будет использован или развит.

Недостатки исследований теорий личностных качеств руководителя явились причиной дальнейшего поиска эффективного стиля руководства. Исследователи обратили внимание на характер поведения руководителей с целью разработки методик, помогающих выбрать наиболее верный стиль поведения руководителя, для того, чтобы увеличить эффективность работы предприятия. В табл. 27.4 представлены наиболее известные концепции теорий поведения руководителя.

Таблица 27.4

Теория поведенческого подхода к стилю руководителя

Автор теории	Виды стилей руководителя	Характеристика стилей руководителя
К. Левин	1. Автократический	1. Централизация полномочий, структурирование работы, единоличное принятие решений, жесткий контроль и стимулирование, действие на основе приказов, санкций
	2. Демократический	2. Децентрализация полномочий, коллегиальность принятия решения, развитие творчества работников, поощрение инициативы, свобода доступа к информации
	3. Либеральный	3. Минимальное участие руководителя в управлении группой, отсутствие похвалы, порицания сотрудничества, предложения по работе формируются спонтанно на основе интересов лидеров подгрупп
Д. МакГрегор	1. Руководитель теории *X*	1. Использование директивных, жестких методов управления. Отношение к подчиненным недоверчивое. Использование принуждения и наказания как факторов мотивации труда. Ограничение свободы и автономии подчиненных
	2. Руководитель теории *Y*	2. Отношение партнерства между руководителем и работниками. Развитие самоуправления, самоконтроля, творчества и инициативы работников

Продолжение

Автор теории	Виды стилей руководителя	Характеристика стилей руководителя
Р. Лайкерт	I. Этап 1. Сосредоточенный на человеке	1. Основной упор делается на характер взаимоотношений, привлечение подчиненных к процессу принятия решения, поощрение прогрессивного роста работников
	2. Сосредоточенный на работе	2. Основной упор делается на техническую оснащенность производства, рост производительности труда, разработку систем стимулирования труда
	II. этап 1. Эксплуататорско-авторитарный	1. Отсутствие уверенности и доверия к подчиненным, принуждение к труду, отсутствие делегирования, отношения по типу «хозяин-раб»
	2. Благосклонно-авторитарный	2. Поддержание авторитарных отношений с подчиненными, принуждение к труду отсутствует, используются различные системы вознаграждения. Проявляется забота о подчиненных, делегируются им некоторые полномочия
	3. Консультативно-демократический	3. Большое доверие к подчиненным, имеется двухстороннее общение, консультации с подчиненными, конкретные решения принимаются подчиненными, частичное доверие
	4. Соучастный	4. Привлечение работников к процессу принятия решений, полное доверие подчиненным, отношения дружеские
Группа университета в штате Огайо (США)	1. Классифицированный по структуре	1. Распределение производственных ролей между подчиненными, руководитель планирует и составляет графики работ, расписывает задания и объясняет требования
	2. Классифицированный по вниманию к подчиненным	2. Двухстороннее общение, апелляция к потребностям более высокого уровня, организация взаимоотношений с подчиненными на основе уважения, доверия

Продолжение

Автор теории	Виды стилей руководителя	Характеристика стилей руководителя
Р. Блэйк и Д. Мутон (управленческая решетка)	1. Объединенное управление	1. Минимальные усилия руководителя для достижения уровня работы, позволяющего избежать увольнения работников
	2. Социальное управление	2. Минимальное внимание эффективности выполнения заданий. Максимальное внимание к подчиненным, к характеру взаимоотношений с ними
	3. Организационное управление	3. Умеренное внимание к производственным результатам и подчиненным
	4. Власть подчинения	4. Максимальное внимание эффективности выполнения заданий. Минимальное внимание к подчиненным
	5. Групповое управление	5. Усиленное внимание к подчиненным, основанное на доверии и уважении: формирование команды единомышленников, которая ведет к высоким производственным результатам и сознательному приобщению к целям организации
Т. Коно	1. Новаторско-аналитический	1. Регулярные совещания с подчиненными. Открытость в отношениях, создание групповых самостоятельных структур, вовлеченность подчиненных в процесс принятия управленческих решений (ППУР)
	2. Новаторско-интуитивный	2. Решения спускаются «сверху вниз». Идеи на основе интуиции, немногочисленность альтернатив, низкая вовлеченность сотрудников, навязывание своего мнения
	3. Консервативно-аналитический	3. Решения принимаются единолично, на основе тщательного сбора информации. Взыскательное отношение к подчиненным, игнорирование инициативы

Продолжение

Автор теории	Виды стилей руководителя	Характеристика стилей руководителя
	4. Консервативно-интуитивный	4. Единоличное принятие решений. Консервативность в отношении подчиненных, наказание за неудачу, отсутствие идей и прогнозирования, негибкость, требования подчиненности

В силу того что подробный анализ теорий поведенческого и ситуационного подходов достаточно полно представлен практически во всех учебниках по менеджменту, мы даем лишь обобщенный обзор этих теорий.

Анализ поведенческих концепций показывает, что в отличие от теорий личностных качеств, руководителей можно обучать по специально разработанным программам с целью развития определенных умений и навыков. Однако поведенческие концепции стиля руководителя не смогли выявить стиль, который давал бы устойчивое соотношение между его использованием и ростом эффективности.

Дальнейшие исследования в теории поведенческого подхода к стилю руководителя основывались на том, что кроме личных качеств и манеры поведения существуют и другие факторы, которые зависят от конкретной ситуации и влияют на характер действий руководителя. Наиболее известные модели ситуационного подхода к стилю управления представлены в табл. 27.5.

Таблица 27.5

Теории ситуационного подхода к стилю руководителя

Автор теории	Виды стилей руководителя	Характеристика стилей руководителя
Модель Фидлера. Основания классификации соотношения факторов: 1. Отношения между руководителем и подчиненным 2. Структура задачи 3. Должностные полномочия	1. Ориентированный на задачу 2. Ориентированный на человеческие отношения	1. Хорошие – структурирована – сильные 2. Хорошие – структурирована – слабые 3. Хорошие – не структурирована – сильные 4. Хорошие – не структурирована – слабые

Продолжение

Автор теории	Виды стилей руководства	Характеристика стилей руководства
		5. Плохие – структурирована – сильные 6. Плохие – структурирована – слабые 7. Плохие – не структурирована – сильные 8. Плохие – не структурирована – слабые
Модель Митчела и Хауса. Основания классификации: степень ориентации на человеческие отношения или на работу	1. Стиль поддержки 2. Инструментальный стиль 3. Стиль, поощряющий участие (партисипативный) 4. Стиль, ориентированный на достижения (поддержки)	1. Внимание к потребностям подчиненных, их благополучию, статусу. Обращение с подчиненными на равных 2. Ориентирован на работу, задачу. Подчиненным точно определяются конкретные задания, поддерживаются четкие графики выполнения, определяются стандарты исполнения 3. Предоставление информации подчиненным с целью привлечения их идей и предложений для принятия решений группой. Практикуется проведение консультаций с подчиненными 4. Постановка сложной задачи перед подчиненными с целью активизации их возможностей и повышения уверенности в своих силах
Теория жизненного цикла Херси и Бланшира. Основания классификации: уровень зрелости подчиненных	1. «Давать указания» 2. «Продавать указания»	1. Используется при низком уровне зрелости подчиненных, так как они либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу. Ориентирован на задачу 2. Ориентирован на задачу и на отношения. Подразумевает наличие желания у подчиненных нести ответственность, но они обладают средним уровнем зрелости, т.е. еще не могут нести ответственность. Руководитель дает конкретные инструкции, но поддерживает инициативу

Продолжение

Автор теории	Виды стилей руководителя	Характеристика стилей руководителя
	Участвовать	Умеренная зрелость подчиненных. Подчиненные могут, но не хотят нести ответственность. Руководитель ориентирован на отношения. Повышает мотивацию участия в ППУР, не дает указаний
	Делегировать	Высокая зрелость исполнителя. Ориентирован на задачу. Руководитель позволяет подчиненным действовать самостоятельно, так как они знают, что и как делать и сознают степень ответственности
Модель Врума – Йеттона. Основания классификации: степень участия подчиненных в принятии решений	1. Автократический	а) руководитель сам принимает решение на основе информации, которой он обладает б) руководитель принимает решение самостоятельно на основе информации, предоставленной подчиненными
	2. Консультативный	а) руководитель излагает проблему индивидуально подчиненным и выслушивает их предложения, а затем сам принимает решение б) руководитель излагает проблему группе подчиненных и выслушивает их предложения. Решение принимает самостоятельно
	3. Соучастный	Руководитель излагает проблему группе. Решение принимается совместно с группой, на основе консенсуса. Роль руководителя – организационная
К. Арджирис. Основание: требование реальности	«Ориентированный на реальность» (адаптивность)	Развивается по многим направлениям, в зависимости от ситуации. Руководитель ведет себя по-разному – в зависимости от требований реальности

Ситуационный подход к руководству выявил несколько способов повышения эффективности руководства, например: переформирование групп с целью подбора психологически совместимых подчиненных, перепроектирование задачи или модификация должностных полномочий. Трудно сказать, что хотя бы одна из рассмотренных теорий получила полное развитие и подтверждение на практике. Но все они, несомненно, доказывают, что руководители должны выбирать стиль руководства в зависимости от ситуации. Кроме того, исследователи рассмотрели тезис о том, что руководство и его управленческий эффект можно измерить и определить.

Анализируя ситуационные модели, можно отметить, что описание различных стилей руководства основывается на выявлении внешних факторов и анализе ситуационных переменных, влияющих на его эффективность. При этом успешность руководства определяется по разным основаниям, таким как:

- уровень выполнения работ;
- удовлетворенность работников;
- эффективность решения.

Следовательно, в данной ситуации управленческий эффект определить очень сложно.

Таким образом, все рассмотренные подходы акцентируют внимание либо на личностные качества руководителя, либо на его поведение, либо на ситуацию, для которой необходимо выбрать эффективный стиль.

При этом разработанные теории не всегда получают полное развитие и подтверждение на практике. Поэтому потребность в разработке новых подходов к изучению стилей управления, а также использование на практике результатов проведенных исследований, но только адаптированных к новым экономическим условиям России, продолжает быть актуальной.

Последние исследования в области поиска эффективного стиля руководства представляют собой изучение комплексного сочетания теоретических разработок предшествующих направлений: теории лидерских качеств, поведенческих и ситуационных концепций.

Один из современных подходов к руководству, предложенных С. Керром и его коллегами основывается на использовании руководителем нейтрализаторов, субститутов и усилителей руководства [69]. (Нейтрализаторы – атрибуты работников и организа-

ции, ослабляющие деятельность руководителя; субституты – факторы, ограничивающие значение действий менеджера; усилители – факторы, способствующие увеличению влияния руководителя). Стиль руководства, основанный на манипулировании предложенными категориями, позволяет использовать их в тех случаях, когда отсутствует возможность замены или обучения руководителя, что позволяет частично компенсировать слабости менеджера и повысить эффективность его действий.

Вызывает интерес и концепция саморуководства, которую предложили Ч. Манц и Г. Симс [84]. В ее основе два элемента: саморуководство сотрудников на основе сверхруководства менеджера. Смысл саморуководства заключается в естественном мотивировании и самостоятельности действий работников, направленных на выполнение обязательных задач, за которые денежное вознаграждение не предусмотрено. Для обучения саморуководству необходимы действия сверх-руководителя, который занимается самообразованием и моделирует его для своих подчиненных.

В 90-х годах XX в. роль руководителя в организации некоторыми исследованиями рассматривается с точки зрения тренерской работы [28; 84]. Роль руководителя при данном подходе заключается в подборе «игроков», в их подготовке и корректировке действий. При этом сам руководитель «не участвует в игре», а лишь демонстрирует поддержку и проводит неформальные консультации.

К комплексному подходу также относятся:

• концепция атрибутивного лидерства, сущность которой заключается в том, что действия руководителя-лидера должны сочетаться с поведением подчиненных, оцениваемого по следующим элементам: а) особенности личности работника; б) специфика работы; в) характеристики обстоятельства [28]. Данная концепция направлена на возможность выявления руководителем причин поведения подчиненного и на ее основе формирование ответных действий руководителя.

• концепция харизматического лидерства, описывающая влияние харизмы на характер руководства: а) лидер с положительной харизмой использует власть в интересах работников, поощряет открытую коммуникацию, развивает инициативу, полагается на внутренние моральные стандарты; б) лидер с отрицательной харизмой использует власть в личных целях, не чувствителен к потребностям работников, предпочитает общение по типу сверху вниз, полагается на удобные внешние моральные стандарты.

• концепция преобразующего лидерства, рассматривающая стиль руководства с точки зрения действий традиционного лидера и лидера-реформатора-преобразователя [28].

Руководитель-преобразователь повышает сознательность подчиненных, показывает ценность поставленной цели, предоставляет возможность совмещения личных интересов с общими. Использует методы управления, вызывающие энтузиазм у работников. Важным аспектом в характеристике данной концепции является утверждение о том, что стиль преобразующего лидерства применяется в ситуациях кризиса и необходимости сплочения для решения проблемы при имеющемся сопротивлении.

Глава 28
ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

28.1. Понятие власти и влияния. Баланс власти

Под **влиянием** понимается процесс, при котором одна из сторон изменяет поведение других сторон. Методы влияния могут быть различны. Один человек может влиять на другого даже с помощью одних лишь идей.

> К. Маркс – немецкий общественный деятель (1818–1883), который никогда не имел официальных полномочий ни в одной политической организации и никогда лично не использовал такое средство, как насилие, имел непреднамеренное влияние на ход событий двадцатого столетия.

Конкретные средства, с помощью которых один человек может влиять на другого, в организации весьма разнообразны: от просьбы, высказанной шепотом, до угрозы увольнения. Способность руководителя оказывать влияние на подчиненных может определяться как личностными качествами менеджера, так и ситуационными факторами, а также объемом властных полномочий руководителя.

31–4153

Власть – это возможность влиять на поведение других. Понятие власти может относиться к индивиду, группе, организации.

> Я. Карл – немецкий философ (1883–1969): «Теоретически размышляя о желаемом и разумном, мы легко забываем о главной реальности, о власти, которая повседневно, хотя и в скрытой форме присутствует в нашей жизни. Обойти власть нельзя. Однако, если нет такого человеческого существования, где бы не присутствовала власть в качестве неизбежной реальности, независимо от того, осознает ли это каждый отдельный человек или нет, если власть как таковая есть, то возникает вопрос: как отвести власти действительно необходимую сферу, как превратить ее в момент порядка, действующий до того предела, вне которого ей уже почти незачем проявляться?» [146, с. 308.]

Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

а) власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя;

б) между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;

в) тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть должна осуществляться, а не использоваться. Если подчиненный работает по правилам, то у руководителя нет необходимости применять имеющуюся у него власть.

Власть – это категория управления, определяющая взаимозависимость между участниками организационного процесса. Чем больше один человек или группа зависят от других, тем больше власть у последних. Вместе с тем эта зависимость основана на альтернативах в поведении, имеющихся у одних, и важности, придаваемой ими этим альтернативам, находящимся под контролем других. Но это не означает, что обладание властью дает возможность навязывать свою волю другим, не учитывая их интересы, желания, потребности и способности. Таким образом, влияние и власть определяются способностями руководителя и зависят от способностей исполнителя, а также от ситуации, в которой осуществляется управление. Исходя из этого, можно утверждать, что подчиненные также обладают властью по отношению к руководителю в таких вопросах, как: получение необходимой информации для принятия решения; выполнение заданий к определенному сроку; формирование неформальных контактов в организации; взаимовлияние членов социальной группы.

Руководитель должен знать, что возможны ситуации, при которых действия менеджера могут вызвать противодействие исполнителей в виде демонстрации ими своей власти, что, безусловно, приведет к понижению эффективности труда. Поэтому руководителю целесообразно поддерживать баланс власти в организации. Власть руководителя должна быть достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства незначительности, а следовательно, сопротивления. Эффективные менеджеры не будут проявлять свою власть в приказной форме, а будут обеспечивать исполнителей средствами и условиями для достижения групповых целей, учитывая их уровень компетентности.

28.2 Формы власти и влияния

Власть может принимать разные формы. Мы разделяем мнение Дж. Френча и Б. Рэйвена, которые предлагают следующие формы власти [76].

1. **Законная власть** предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации. При этом исполнитель воспринимает как должное то, что руководитель имеет право отдавать приказания. Поэтому законную власть часто называют традиционной властью. Традиционная власть является основой бесперебойного функционирования организации и формирует готовность подчиненных по традиции признавать авторитет – законную власть руководителя. При этом сотрудники получают ощущение чувства принадлежности к социальной группе.

Любая должность в организации наделяет выполняющего определенные обязательства сотрудника конкретными формами власти. Например, он имеет право принимать решение о выборе поставщика, условиях сбыта продукции, найме персонала, пересмотре систем стимулирования труда. Недостатком этой формы власти может быть использование традиций в качестве аргументов сопротивления переменам, а также статичность в быстроменяющихся условиях.

2. **Экспертная власть** основана на признании окружающими наличия у индивида недоступных им специальных знаний. Сегодня, когда производственная и хозяйственная жизнь чрезвычайно усложнилась, такая власть приобретает все большее распространение, так как активизирует использование руководите-

лем своего образования, опыта, таланта, усилий и навыков. Однако экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Иногда при решении конкретных проблем становится очевидным, что кто-то из членов группы обладает большим объемом знаний, поэтому для решения проблем управление может перейти к этому сотруднику. Таким образом, данная формула власти позволяет временно изменять баланс власти в сторону ее увеличения у подчиненного.

Ситуация, описанная русским писателем Н. Гоголем (1809–1852) в «Ревизоре», как нельзя лучше показывает, что человек, занимающий определенную должность и наделенный законной властью, вызывает страх у окружающих.

Перед нами типичный уездный город России, бытие которого протекает в странной изолированности, но в его образе представлен чиновничий мир всей страны, который крутится в страшном и шутовском хороводе, управляемом самодержавным «ревизором». По словам Н. Гоголя, действием в пьесе движет не любовь, а денежный капитал и «электричества чин». Для уездных чиновников сообщение о прибытии петербургского ревизора – это прежде всего прибытие высокого чина. «Электричества чин» и рождает «силу всеобщего страха» в уездном городе, что приводит к ситуации, когда молодого пустомелю Хлестакова принимают за государственного сановника и выполняют все его капризы и приказы. Хлестаков тоже имеет звание, и поскольку оно невысокое – коллежский регистратор («елистратишка»), оно не может вырвать человека из плена вечного состояния испуга перед должностью другого. В этом сходство Хлестакова с городничим, которое проявляется в суетливости, услужливости, униженной просительности перед высшим чином и одновременно в наглости и высокомерии перед низшим чином. Через всю пьесу Н. Гоголь проводит мысль, что «электричества чин» – ведущая пружина человеческих поступков, которая может приобрести полную власть над людьми. Сюжет этого произведения остается актуальным и в современном обществе.

3. **Власть, основанная на принуждении,** заключается в том, что исполнитель выполняет указания под страхом наказания, которое может принимать различные формы: выговор, понижение в должности, увольнение, физическое насилие, сверхжесткий контроль, штрафы и др. Этот вид власти не является достаточно

эффективным, так как ограничивает инициативу, творчество, самостоятельность подчиненных. Организации, где страх используется очень часто, возможно не смогут долго существовать в условиях частного предпринимательства. По словам современного специалиста в области организационного поведения Ф. Лутанса, «хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты – скованность, страх, месть и отчуждение. Это в свою очередь может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров» [76, с. 471].

4. **Власть, основанная на вознаграждении,** проявляется в тех случаях, когда исполнитель уверен, что влияющий может оценить его действия и отметить определенным вознаграждением (увеличение заработной платы, повышение в должности, социальные выплаты и др.), и поэтому выполняет его просьбы или указания. Это наиболее распространенная форма власти, которая достаточно эффективна и используется для подкрепления права на власть. Сила этой власти может быть ослаблена невыполнением обещаний руководителем или поощрением подчиненных, не заслуживших его. Недостатком власти, основанной на вознаграждении, является ее ограниченное воздействие, определяемое оценкой ценности вознаграждения подчиненными.

История и современность демонстрируют большое количество примеров, когда власть, основанная на вознаграждении, может использоваться вопреки нравственным ценностям человечества, о чем свидетельствует приведенный пример.

«Встретившись со своей армией перед походом в Северную Италию, еще мало известный Наполеон увидел скопище оборванцев, которых надо было привести в боевой порядок. При этом армия была вооружена в 7 раз слабее, чем противник. Этих людей надо было накормить, обуть. Сделать армию боеспособной предстояло 26-летнему генералу. И он с этой задачей справился. Наполеон не был святым, он хорошо играл на стремлении солдат к военной добыче. Перед походом в Северную Италию Наполеон обратился к войскам: «Солдаты, вы раздеты и плохо накормлены. Я поведу вас в самые плодородные равнины мира. В вашей власти будут богатые провинции и большие города, вы найдете там почет, славу и богатство». Наполеон сдержал свое слово и добился крупных побед [142, с. 52].

5. **Эталонная (референтная) власть** связана с личными качествами или способностями влияющего, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются им примером для подражания. В противоположность безличному влиянию традиции референтное влияние – целиком личное, поэтому его называют харизмой. Желание сотрудников быть похожими на такого руководителя наделяет последнего определенной дополнительной властью над ними.

> Преимущество этой формы власти широко используют рекламодатели, когда привлекают политиков, звезд кино, эстрады, спортсменов для рекламы. Или же создают образ, который нравится определенным группам населения. Например, творческая молодежь в рекламе кофе «Нескафе»; красивые и сильные люди, утоляющие жажду Спрайтом; В. Зайцев в рекламе кофе «Гранд»; изящная Л. Долина, рекламирующая Супер Систему – шесть. Покупатели идентифицируют себя с этими образами, наделяя их властью советовать, что именно покупать, и следуют их советам.

Анализ исследований К. Хэйлса, предложившего модель, включающую выделение личных и институциональных источников власти, позволяет выявить еще две формы власти в организации.

6. **Информационная власть** базируется на возможности доступа к информации или контроля над ней. Эта форма власти основана на том, что координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью позволяют человеку или группе людей влиять на других. Особое значение это приобретает при всеобщей компьютеризации. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, помощники и секретари, как правило, обладают значительным количеством информации, они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение.

7. **Ресурсная власть** основана на доступе к ресурсам организации или на праве распоряжаться ими. В организации поток распределения ресурсов обычно имеет направленность сверху вниз и подвержен определенной ограниченности. Иерархичность строения организаций дает возможность высшим руководителям контролировать ограниченные ресурсы. При этом некоторые руководители для того чтобы получить возможность влиять на людей, сознательно создают дефицит ресурсов. Недостатком ресурсной власти являются ограниченность количеством ресурсов и ее слабость при их отсутствии.

Кроме базовых форм власти исследователи выделяют и другие виды влияния руководителя. Так, О. С. Виханский и А. И.Наумов характеризуют власть связей, власть принятия решений, а также анализируют в качестве источников влияния потребность во власти и наличие права на власть [28]. Кроме того, в теории менеджмента рассматривают такие формы власти, как влияние через убеждение и влияние посредством участия, которые анализируют современные специалисты по управлению Д. Бодди, Р. Пэйтон, В. Веснин, М. Мескон, М. Альберт, М. Хедоури [76; 24; 17].

Влияние через убеждение осуществляется на основе эффективной передачи точки зрения влияющего непосредственно исполнителю. Убеждение влияет тем, что потенциальный исполнитель сознательно делает то, что предлагает руководитель, соглашаясь с его аргументами одновременно удовлетворяя собственную потребность.

> Если руководитель службы маркетинга хочет реорганизовать отдел сбыта, было бы разумно, если бы он признавал, что сотрудники этого отдела способны противостоять изменениям так, что это существенно повлияет на выпуск продукции. При этом, несмотря на то, что руководитель может обладать полномочиями для внедрения новой организационной структуры без совещания с подчиненными, правильней и практичней было бы устроить собрание, выслушать все мнения и объяснить, почему перемены желательны. Добиваясь согласия и понимания подчиненных, руководитель не только убеждает их в правильности своих предложений, но и оказывает сильное воздействие на потребность исполнителей в уважении. Если исполнитель в свою очередь испытывает потребность в знаниях и авторитете, сила влияния руководителя, использующего власть убеждения, значительно возрастает. Это происходит потому, что руководитель признал компетентность сотрудника, а последний ощущает, что к нему переходит доля власти руководителя.

При использовании власти убеждения руководитель должен иметь авторитет и высокую степень доверия со стороны исполнителей. Недостатком этой формы власти является медленное воздействие и неопределенность. Кроме того, убеждение – это одноразовый процесс, который постоянно приходиться начинать сначала с каждой новой задачей.

Влияние посредством участия работников в решении проблем основывается на свободном обмене информацией между руководителем и исполнителем. При этом отсутствует процесс убеждения сотрудников руководителем, так как подчиненные готовы работать и принимать участие в процессе принятия решений. В основе такого рода власти лежит потребность людей в самовыражении, успехе, достижении цели, компетентности. Поэтому этот подход эффективен в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами.

Как показывает описание различных типов власти, во властных отношениях имеют значение такие переменные, как объект власти, ситуационные условия, характеристика носителя власти. Таким образом, анализ различных форм власти и влияния позволяет разделить все источники власти в организации на две большие группы. К первой группе следует отнести источники власти, имеющие *личностную* основу. Ко второй – организационную основу, которую называют *структурно-ситуационной*.

Многочисленные исследования подтверждают тот факт, что между различными источниками власти существует взаимосвязь, которая определяется тем, что степень проявления одной формы власти влияет на степень проявления другой. Например, использование менеджером власти, основанной на принуждении, может снизить его референтную власть. Взаимодополняемость между формами власти проявляется в том, что один и тот же человек может обладать различными типами власти. При этом оптимальной является ситуация, когда у руководителя должностная власть подкрепляется личной властью.

Многие авторы представляют организацию как образ политической системы. К примеру, В. Норд формулирует четыре постулата власти в организации, которые характерны политическим реалиям.

1. Организации состоят из объединений, конкурирующих друг с другом за ресурсы, энергию, влияние.

2. Различные коалиции будут стараться защитить свои интересы и влияние.

3. Неравное распределение власти оказывает дегуманизирующее воздействие.

4. Использование власти в организациях – один из критических аспектов применения власти в более крупных социальных системах [69].

Основные источники рассмотренных форм власти и влияния: закон, принуждение, вознаграждение, традиция, референтность, убеждение, участие являются инструментами, которые использует руководитель для влияния на подчиненного. С целью повышения эффективности использования этих инструментов необходимо выполнение следующих условий:

1) значимость для подчиненного той потребности, к которой апеллирует определенная форма власти;

2) влияние должно обеспечивать подчиненному удовлетворение какой-либо потребности;

3) подчиненный должен иметь уверенность в том, что его усилия оправдают ожидания руководителя.

В каждой организации, как и национальном правительстве, существует определенная система создания и поддержания порядка, который основывается на определенных политических принципах, среди которых наиболее распространены:

- **Автократия.** Система управления, в которой всей полнотой власти обладает индивидуум или небольшая группа руководителей, контролирующих важнейшие ресурсы, имущество или права собственности на основе традиций, харизмы и привилегий.
- **Бюрократия.** Система, в которой руководство осуществляется на основе «бумажного права», обеспечивающего основу для рационально-легитимных полномочий, или «правило закона».
- **Технократия.** Превалирует управление на основе власти знаний и опыта, используемых для решения соответствующих проблем.
- **Совместные решения.** Система, в которой противостоящие «партии» объединяются для совместного управления общими интересами. В коалиционном правительстве или совете директоров корпорации каждая сторона опирается на определенную базу власти.
- **Представительная демократия.** Правила «игры» устанавливаются избранными представителями, которые уполномочены действовать от имени электората. Избранники занимают должности в течение определенного периода времени или до тех пор, пока они пользуются поддержкой со стороны избирателей.

Примерами являются парламентское правительство и различные формы контроля со стороны рабочих или акционеров над деятельностью менеджеров.

- **Прямая демократия.** В этой системе все имеют равные права управления и все участвуют в процессе принятия решений. Основным режимом в них является самоорганизация. В большинстве организаций используется несколько видов управления, в каких-то преобладает автократия, в других – бюрократия или прямая демократия [17].

28.3. Харизма

Теория и практика показывают, что харизматический руководитель обладает способностью более эффективно оказывать свое влияние на подчиненных. Учитывая это, целесообразно рассмотреть феномен харизмы более подробно.

Харизма в переводе с греч. chárisma – «милость», «божественный дар». Харизматический руководитель – это человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности.

Подчинение харизме основано на том, что исполнитель на уровне подсознания ждет, что выполнение распоряжений сделает его похожим на руководителя.

> Харизматического лидера в истории называют великой личностью, образ которой замечательно описывает известный российский историк С.М. Соловьев (1820–1879) в «Публичных чтениях о Петре Великом»: «Думая о Петре, думая о том, за что называют его великим человеком, необходимо думать о том, что такое великий человек вообще. Бывают в жизни народов времена относительно тихие, спокойные: живется как жилось издавна, и вдруг обнаруживается необыкновенное движение и дело не ограничивается движением внутри известного народа, оно охватывает и другие народы, которые претерпевают на себе следствия движения известного народа. Человека, начавшего это движение, совершившего его, человека, по имени которого знают его время потомки, такого человека называют великим. Великому человеку принадлежит почин во всем, он создает, творит все средствами своей природы. В то время, когда народы живут в первый возраст своего бытия, тогда великих людей они делают существами сверхъестественными, полубогами. Христианство и наука дают нам возможность освободиться от такого представления о великих людях. Наука указывает, что народы живут и развиваются по известным законам, что в известные времена они требуют движений и перемен... При таких движениях... люди, одаренные наибольшими способностями, и оказывают народу наибольшую помощь: они яснее других сознают потребность времени, необходимость известных перемен, движения, перехода и силой своей воли, своей неугомонной деятельности побуждают и влекут меньшую братию, тяжелое на подъем большинство, робкое перед новым и трудным делом...

> Таким образом, великий человек является сыном своего времени, его деятельность теряет характер случайности, произвола; деятельность его получает огромное значение, как удовлетворяющая сильной потребности большинства, выводящая его на новую дорогу, необходимую для продолжения его исторической жизни» [113, с. 415].

Понятие харизмы известно со времен Древней Греции и упоминается в Библии, однако современную трактовку этой проблемы связывают с именем Р. Хауса. Анализируя известных политических и религиозных деятелей, Р. Хаус предположил, что харизматических лидеров отличают уверенность в себе и своих подчиненных, идеологическое видение перспективы и воздействие личным примером. Теория и практика управления в различных сферах человеческой деятельности, в том числе и в политике, показывает, что великие харизмы имеют ситуационную природу.

> Имя У. Черчилля известно всему миру. Его путь к власти перед второй мировой войной был достаточно труден, а его правительство было смещено сразу после войны. Однако на протяжении большого количества лет, когда само существование Англии было поставлено на карту, британцы прислушивались к мнению У. Черчилля и выполняли его просьбы, но позже его авторитет понизился.
>
> Заслуживает внимания и харизма первого президента России Б. Ельцина. Сила его авторитета позволила ему в 1991 – 1993 годах завоевать симпатии большого количества россиян и поднять их на защиту демократических преобразований в стране. Однако снижение темпов экономических реформ в России в конце 90-х годов, отсутствие видимых успехов во внешнеполитической деятельности, коррумпированность ближнего окружения президента, изменение манеры его поведения, а также жесткий волюнтаризм, часто приводящий к принятию иррациональных решений, послужили причиной тому, что доверие к Б. Ельцину со стороны его избирателей резко упало, а сила его влияния снизилась, что отразилось на его политическом рейтинге в стране.

Более поздние исследования расширили понятие о харизматическом руководстве, включив в него и лидеров бизнеса.

Воздействие харизматического руководителя основано на том, что он может добиться от своих последователей деятельнос-

ти, превосходящей ожидания, а также преданности ему и организации.

Исследователи выделяют специфические характеристики харизматических личностей. Так, О. С. Виханский и А. И. Наумов подчеркивают, что этим лидерам присущи:

- «обмен энергией», основанный на том, что эти личности как бы излучают энергию и заряжают ею окружающих;
- привлекательная внешность;
- независимость характера, проявляющаяся в том, что эти люди полагаются только на себя в стремлении к благополучию и самовыражению;
- риторические и коммуникативные способности, проявляющиеся в умении говорить, убеждать, налаживать контакт в межличностном общении;
- восхищение собой, т.е. восприятие похвалы других людей без надменности и высокомерия;
- уверенная манера держаться, характеризующаяся умением выглядеть собранным и владеющим ситуацией;
- чувство перспективы, проявляющееся в умении видеть решение проблемы за пределами статус-кво и понятно объяснить это последователям;
- неординарное поведение при реализации своих планов;
- социальная сензитивность и эмпатия, представляющие собой способность к эмоциональной отзывчивости, чувственности и вниманию к проблемам других людей [28].

Однако харизматическое руководство может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на подчиненных, что зависит от определенных этических стандартов руководителя.

Практика деловых организаций показывает, что в обычной ситуации роль харизматического руководства не всегда велика, важность ее возрастает в ситуациях кризиса, требующих серьезных изменений в организации, а также недовольства подчиненных положением дел в организации.

Выводы

1. В теории управления организацией изучается процесс функционирования малых групп, представляющих собой немногочисленную по составу общность, члены которой объединены

совместной социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении.

2. Основные причины вступления людей в малые группы можно представить в виде трех блоков: организационно-производственные, материальные и социально-психологические.

3. Малая группа является объектом изучения разных областей человеческого познания. При этом менеджмент, учитывая психологические и социальные факторы развития личности и группы, разрабатывает принципы и методы управления ими с целью повышения эффективности организационной деятельности.

4. Формирование и функционирование формальных и неформальных групп в организации представляет собой процесс групповой динамики.

5. Первыми экспериментами, которые продемонстрировали, что организация является социальной системой, были Хоторнские исследования Э. Мэйо. Они доказали, что помимо экономических потребностей у работников есть и социальные потребности, удовлетворение которых ведет к взаимодействию отдельных личностей в группах.

6. В организациях функционируют два основных типа групп:

- формальные группы, создаваемые по воле руководителя и существующие в рамках официальной организации;
- неформальные группы, возникающие стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми и являющиеся спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

7. Каждая группа в организации отличается совокупностью присущих только ей характеристик, среди которых выделяют: размер и композицию группы; статусно-ролевое расположение членов группы; каналы коммуникаций; групповые нормы; уровень сплоченности и конформизма; социально-психологический климат.

8. Основными видами формальных групп в организации являются комитеты, рабочие группы, руководящие группы. Они отличаются друг от друга кругом решаемых проблем и составом участников.

9. Если в организации удается сформировать команду единомышленников, то она будет иметь более высокие результаты в деятельности, чем другие группы. Эта эффективность основывается на возникновении синергетического эффекта.

10. К числу возможных негативных характеристик неформальных групп относят: возможность формирования противоречивых с организацией целей; ограничение интенсивности и результативности деятельности; сопротивление изменениям; конформизм; негативные социальные нормы; жесткий социальный контроль. Преимущества неформальных групп: облегчение нагрузки на менеджмент; позитивные социальные нормы; улучшение коммуникаций; снижение конфликтности.

11. Чтобы устранить негативное и усилить позитивное влияние неформальных групп, руководству целесообразно:

- признать их существование;
- учитывать мнение неформальных лидеров и членов группы;
- привлекать неформальные группы к принятию решений;
- формировать эффективную систему формальных коммуникаций.

12. Взаимовлияние личности и группы может иметь как положительный, так и отрицательный характер. Руководителю следует учитывать, что изменения, порождаемые этим взаимовлиянием, могут превращаться в личностные черты или групповые нормы.

13. Одним из важных аспектов функционирования организации является межгрупповое взаимодействие. Для формирования позитивных отношений между группами в организации руководителю целесообразно увеличивать количество межгрупповых контактов и обмен работниками. Основными факторами повышения эффективности деятельности групп являются: наличие сильного лидера; оптимальный размер группы; рациональная социальная структура; четкая формулировка целей группы и ее членов; уровень конформизма; благоприятный социально-психологический климат.

14. Проблема эффективного управления социальной организацией связана с комплексом устойчивого сочетания форм и методов действий формального руководителя, проявляющихся в виде конкретного стиля управления.

15. Процесс поиска эффективного стиля управления в крупных масштабах и на систематической основе начал осуществляться в начале XX в. и продолжается в наши дни, формируя несколько направлений научных исследований: личностный, поведенческий, ситуационный и современный комплексный подходы.

16. Анализ результатов исследований по каждому из научных подходов к стилю управления показывает, что эффективность управленческого стиля руководителя имеет ситуационный характер и его результативность зависит от умения руководителя правильно оценить ситуацию и выбрать оптимальный характер управленческих воздействий.

17. Поиск новых методов выхода из глубокого экономического кризиса вызывает необходимость анализа и применения форм управления, основанных на использовании потенциала работников организации, подтвердивших свою эффективность в практике отечественного и зарубежного менеджмента.

18. Использование соучастного стиля управления обусловлено его положительным влиянием на эффективность деятельности организации за счет: улучшения качества трудовой жизни; идентификации работников с предприятием; укрепления эмоционального здоровья; удовлетворения и развития потребности в самореализации; роста производительности труда; снижения текучести кадров; повышения удовлетворенности трудом; изменения трудовой мотивации работников на основе роста значимости для них процесса труда и возможности оказывать влияние на его результаты.

19. Стиль управления руководителя является «мягкой» переменной и его эффективность оценивается системой показателей, включающей экономические показатели конечной деятельности производственной системы, показатели функционирования внутренних процессов в организации и показатели, характеризующие социальные процессы в производственном коллективе.

20. Для того чтобы иметь возможность влиять на подчиненных, руководителю необходимо обладать властью.

21. Основные формы власти – это закон, компетенция, принуждение, вознаграждение, референтность, информация и ресурсы. Кроме того, руководитель может оказывать влияние через убеждение и вовлечение сотрудников в процесс принятия решения.

22. Руководителю целесообразно поддерживать баланс власти в организации с целью повышения эффективности ее функционирования.

23. Каждый тип власти имеет свои преимущества и недостатки. Исходя из этого, эффективность той или иной формы

власти зависит от умения руководителя правильно оценить доминирующую потребность подчиненного и ситуацию, через которые он будет оказывать влияние на трудовые усилия работников.

24. Анализ различных форм власти и влияния позволяет разделить все источники власти в организации на две группы: личностные и организационные.

25. Между различными формами власти существует взаимозависимость и взаимодополняемость. При этом оптимальной является ситуация, когда у руководителя должностная власть подкрепляется личной.

26. По мере увеличения интеллектуального уровня работников организации происходит уменьшение разрыва между способностями руководителей и подчиненных, поэтому современным менеджерам целесообразно развивать навыки влияния через убеждение и вовлечение сотрудников в управление.

27. Влияние харизматической личности заключается в том, что подчинение ей формирует на уровне подсознания исполнителя, что выполнение распоряжений сделает его похожим на руководителя. Поэтому менеджер должен анализировать свое поведение с точки зрения этических норм.

Контрольные вопросы

1. Каков уровень научного познания проблемы малой группы в отечественных и зарубежных исследованиях?
2. Какие выводы из Хоторнских экспериментов имеют значение для изучения групповой динамики?
3. Какие виды формальных групп могут функционировать в организации? Проанализируйте их особенности.
4. Перечислите позитивные и негативные аспекты функционирования неформальных групп.
5. Сформулируйте различия между группой и командой. Приведите примеры команд из разных сфер общественной жизни (экономика, политика, спорт и др.).
6. Какие способы психологического взаимовлияния вы знаете? В чем их сущность.
7. В чем заключается влияние межгрупповых отношений в организации на эффективность ее деятельности?
8. Какие способы формирования и поддержания эффективности деятельности групп вы знаете?
9. В чем заключается разница между лидерством и руководством?
10. Что такое стиль управления и каковы его основные составляющие?
11. Какие личностные качества необходимы менеджеру для эффективной работы?
12. Сравните поведенческие и ситуационные теории руководства. В чем их сходство и различие?
13. Какое воздействие на стиль руководства оказывает изменение внешней и внутренней среды организации? Приведите примеры.
14. В чем проявляются особенности партисипативного стиля руководства?
15. Какими методами и показателями можно оценить эффективность управленческих воздействий?
16. Что такое власть? Как соотносятся между собой власть и влияние?
17. В чем заключается специфика законной власти? Охарактеризуйте ее позитивное и негативное влияние на конкретных примерах.
18. Сравните формы власти, основанные на принуждении и вознаграждении. Какая из них является наиболее распространенной в современных организациях и почему?
19. В чем причина возрастания сегодня информационной власти? Обоснуйте свой ответ примерами из практики.
20. В чем заключается концепция баланса власти между руководителями и подчиненными?
21. Что такое харизма и как ею пользуется руководитель?
22. Каково ваше мнение относительно роли личности в жизни общества? Как соотносится роль великой личности в истории и харизматического руководителя в бизнесе?

Раздел девятый
Эффективность управления

Глава 29
ПОНЯТИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

29.1. Понятие эффективности, результативности, производительности в менеджменте

Оценка эффективности управления имеет первоочередное значение для многих аспектов менеджмента, поскольку с ее помощью определяется правильность, обоснованность, действенность работы руководителя.

> Управлять, значит знать точно, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом.
>
> *Тейлор Ф.*

Важность этой проблемы привлекает большое внимание к ней ученых-экономистов, которые по-разному представляют сущность и показатели эффективности, порядок и подходы к их определению. Обобщение работ М. И. Баканова, Н. М. Белявской, А. Н. Богатко, А. П. Градова, И. В. Липсица, Ю. А. Львова, М. Л. Разу, Р. А. Фатхутдинова, Б. Б. Хрусталева, А. Д. Шеремета, Ю. В. Якутина и других приведено ниже.

Эффективность управления – это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности

(субъекта управления). Причем эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики. Другими словами, эффективность деятельности управляющей системы должна быть выражена в конечном счете через показатели эффективности управляемой системы, хотя может иметь и свои собственные частные характеристики.

Любые изменения в организации, осуществляемые аппаратом управления, должны отвечать определенным ее целям, достижение которых предопределяет, будет или нет эффективной работа организации. В связи с этим необходима взаимная увязка понятий «успех», «результативность», «эффективность». Для того чтобы организация могла добиться успеха, цели и задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального и горизонтального разделения труда. Поэтому управление является важной деятельностью для организации, обеспечивая достижение успеха. Что же такое успех организации? Чем он определяется?

Организации существуют для реализации определенных целей и, если эти цели достигнуты, то эта организация может считаться добившейся успеха. Наиболее распространенными целями считаются размер бизнеса (продаж), размер прибыли, устойчивый рост прибыли, высокое качество продукции, признанное во всем мире, и т.п. цели, которые можно назвать общими словами – результативность и эффективность.

> По словам *П. Друкера*, результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи», а эффективность – следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи». Так, «Макдоналдс» определил способ приготовления нужной всем вещи – гамбургеров так, чтобы обеспечить их невысокую себестоимость и устойчиво высокое качество – и этим достиг успеха [76].

Однако если организация, в какое-то время прославившая себя выпуском качественной продукции, просуществовала недолго, затем распалась, обанкротилась, то вряд ли ее можно считать успешной. Поэтому важной целью любой организации (особенно в бизнесе) является выживание, возможность существовать как можно дольше Вместе с тем выжить организация может только благодаря результативности и эффективности. Следовательно,

эти две цели тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Важной количественной характеристикой эффективности является производительность. **Производительность – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.** Она отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации) [76]. Учитывая то, что в отечественной экономической литературе эффективность имеет в основном количественную, причем стоимостную интерпретацию, можно считать указанное понимание производительности и понятие эффективности практически тождественными.

Ключевой составляющей производительности является качество. Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы организация смогла выжить и добиться успеха. Производительность определяет уровень жизни общества, величину налогов, социальные гарантии граждан страны, уровень инфляции. Поэтому главным фактором, который может обеспечить подъем экономики России, является рост производительности общественных и частных организаций. Не сама форма собственности решает дело, а уровень производительности, который она обеспечивает.

Таким образом, уровень эффективности управленческой деятельности во многом определяется уровнем рациональной организации управляемой системы и процесса управления. Эффективность проявляется в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности.

Основными понятиями эффективности управления являются: эффективность труда работников аппарата управления; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения); эффективность системы управления (с учетом иерархии управления); эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового и др.).

Оценка эффективности управления может осуществляться за различные календарные отрезки времени (месяц, квартал, год). Динамика этих показателей, а также сопоставление с аналогичными данными однородных организаций, работающих в подобных природно-географических и экономических условиях, позволяют сделать вывод об эффективности работы аппарата управления.

В экономической теории различают два вида эффективности: экономическую и социальную. Экономическая эффективность характеризуется отношением полученного результата к затратам. Социальная эффективность выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги.

Главная задача любой системы управления состоит в обеспечении активного воздействия на управляемый объект с целью улучшения его показателей. Различные свойства и параметры деятельности субъекта и объекта управления часто не согласуются между собой, находятся в диалектическом противоречии, в связи с чем существует проблема определения обобщающего показателя, который явился бы измерителем эффективности управления. Однако характеристики систем управления и условия, в которых они работают, настолько различны, что целесообразно применение разных критериев эффективности для различных систем. Показатели, их характеризующие, могут иметь количественное и качественное содержание, которое в свою очередь имеет предметно-производственную, экономическую, статистическую и математическую интерпретации. Исходя из основных положений общего менеджмента и его функциональных подсистем, содержащихся в них теорий, законов и правил, в качестве методологических подходов при оценке эффективности можно принять следующие пять направлений:

- логико-управленческое, ориентированное на рационализацию, целесообразность и оптимальность действий;
- статистическо-математическое – поиск и подтверждение закономерностей на основе разнообразных расчетов и углубленного анализа;
- финансово-экономическое – экономическое и финансовое обоснование затрат и показателей деятельности;
- социально-психологическое – создание и учет социально-психологических условий труда, личностно-коллективных признаков и факторов труда, взаимоотношений и социально-психологического климата;
- специфико-производственное – отражает производственно-целевые особенности деятельности управляемой системы.

Наряду с оценкой эффективности управления в общем аспекте следует определить эффективность основных компонентов управления – функций, организационных структур, технологий. Это относится к внутренним факторам самого управления, кото-

рые проявляются в то же время как критерии его эффективности. Например, рационально организованная, имеющая минимальное число уровней и минимальный административно-управленческий персонал управленческая деятельность, как правило, улучшает соотношение между результатами и расходами, т.е. обеспечивает рост эффективности системы управления.

Таким образом, правомерной является оценка эффективности выполнения отдельных управленческих функций: планирования, организации, мотивации, контроля (работа отдельных подразделений аппарата управления). Для этого используется также комплекс показателей, отражающих специфику деятельности по каждой управленческой функции. Так, например, по функции планирования оценивается степень достижения поставленных целей (плановых задач); по функции организации – оснащенность предприятия современным технологическим оборудованием, текучесть кадров; по функции мотивации – используемые методы воздействия на коллектив (поощрения, наказания, их сочетание); по функции контроля – количество нарушений трудовой, технологической дисциплины и др.

В любой системе управления важно выделить те области бизнеса, в которых результат может быть измерен. Это товары или услуги, рынки (включая потребителей и конечных пользователей) и каналы сбыта. Практически всегда есть некоторые товары, не являющиеся самостоятельными – части другого товара, вспомогательные товары, или товары, стимулирующие сбыт другого товара на рынке. Подходить к ним с обших позиций, с точки зрения стандартов, предъявляемых к основному товару, неверно.

В большинстве случаев главной причиной недостаточной эффективности является дисбаланс между указанными областями бизнеса – товары, рынки, каналы сбыта. Так, например, хороший товар предлагают на не подходящий для него рынок или через неподходящие каналы сбыта. Это может быть причиной вытеснения хорошего, с точки зрения производителя, товара с рынка. Необходимо также учитывать такие показатели, как товарооборот и количество операций за определенный период времени. Товар может давать хороший маржинальный доход, достаточную прибыль, но требовать значительного повышения постоянных затрат и приносить в конечном счете убытки. Важным является проведение эффективного контроля над затратами, политика их сокращения с использованием инструментов управления затратами.

Количественная оценка эффективности управления во многом затруднена из-за специфических особенностей управленческого труда. Они состоят в том, что:

- управленческий труд, в том числе по выработке и принятию решений, преимущественно творческий, трудно поддающийся нормированию и учету из-за различных психофизиологических возможностей людей;
- фактические результаты, как и затраты на реализацию конкретного решения, далеко не всегда можно учесть количественно из-за отсутствия соответствующей документации;
- реализация решения сопряжена с определенными социально-психологическими результатами, количественное выражение которых еще более затруднительно, чем экономических;
- результаты реализации решений проявляются опосредованно через деятельность коллектива организации в целом, в которой сложно выделить долю затрат управленческого труда. В итоге отождествляются результаты труда разработчиков решений и исполнителей, на которых направлено управленческое воздействие;
- из-за существующих трудностей нередко отсутствует текущий контроль за реализацией решений, в результате деятельность оценивается за прошедший период, устанавливается ориентация на будущее с учетом факторов, оказавших влияние в прошлом, хотя в будущем они могут и не проявиться;
- затрудняет оценку эффективности решений и временной фактор, поскольку их реализация может быть как оперативной (сиюминутной), так и развернутой во времени (в течение дней, недель, месяцев и даже лет). Динамизм хозяйственной жизни может привносить нюансы, в совокупности искажающие величину ожидаемой результативности решений;
- затруднено и количественное выражение характеристик качества решений как основной предпосылки их эффективности, а также действий и взаимодействия отдельных работников.

Спектр причин, затрудняющих количественную оценку управленческих решений, достаточно широк. Тем не менее теорией и практикой управления разработаны некоторые методологические подходы и методические приемы для ее проведения. Таким образом, в отношении системы управления необходимо применить комплексный подход к выбору критериев эффективности с учетом их дифференцированности по методическому направле-

нию оценки эффективности, которые могут быть определены в соответствии с целями и миссией организации, выбранной философией управления и реальными условиями деятельности системы или ее подсистем.

29.2. Показатели эффективности управления и подходы к их определению

Один из известных подходов к оценке эффективности управления состоит в использовании понятий «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». В широком смысле эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования системы в целом. В узком смысле эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности. В одном и другом смыслах для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности.

Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются обобщающие показатели. До недавнего времени для характеристики экономической эффективности системы управления на государственном уровне среди других использовался обобщающий показатель – национальный доход (вновь созданная стоимость) за конкретный период времени, на уровне отрасли – показатель производительности труда, на уровне предприятия – прибыль.

Частных показателей экономической эффективности управления в широком смысле (организации в целом) очень много (более 60-и). Среди них: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т.д.

Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

- степень выполнения заказов потребителей;
- доля объема продаж фирмы на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности являются:

- своевременность выполнения заказа;
- полнота выполнения заказа;
- оказание дополнительных услуг;
- послепродажный сервис и др.

Экономическую эффективность управления (Эу) в узком смысле характеризуют следующие показатели.

Обобщающий показатель:

$$Эу = Д : З,$$

где Д – доходы организации;

З – затраты на содержание аппарата управления.

Частные показатели:

- доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат организации,
- доля численности управленческих работников в общей численности работающих в организации,
- норма управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления) и др.

К частным показателям, характеризующим эффективность труда в сфере управления, также относятся:

1) снижение трудоемкости обработки управленческой информации;

2) сокращение управленческого персонала;

3) сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления.

Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются: доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива; количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения и др.

К частным показателям социальной эффективности относятся: степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т.п.

Остановимся более подробно на вариантах определения обобщающего показателя экономической эффективности управленческого труда.

Классический метод определения экономической эффективности включает отношение экономических результатов труда к затратам труда. Поскольку прямая оценка результатов труда в управлении ограничена, используется косвенная оценка, включающая определение удельного вклада работников в итоговые показатели деятельности аппарата управления, реализуемые в конечных результатах деятельности управляемого объекта.

Соотношение результативности управления $Р_у$ и удельных управленческих затрат $У_з$ дает показатель для сравнительной оценки эффективности управления $Э_у$.

$$Э_у = Р_у : У_з.$$

В качестве первой составляющей показателя эффективности управления – результативности – можно рекомендовать два показателя: рост (прирост) производительности труда и соотношение темпов прироста производительности труда и фондовооруженности.

При сравнении систем управления преимущество отдается системе с более высоким показателем эффективности.

Определенный интерес представляет подход к показателю эффективности коллективного управленческого труда (Э), являющийся модификацией указанного выше основного метода.

$$Э = \frac{В}{З_{пл} + Ф_{об} + Е \cdot Ф_{ос}},$$

где В – объем конечной продукции, руб.;

$З_{пл}$ – затраты на оплату работников, руб.;

$Ф_{об}$ – текущие затраты на оборотные фонды, руб.;

$Ф_{ос}$ – стоимость основных промышленно-производственных фондов, руб.;

Е – коэффициент эффективности производственных фондов (может использоваться нормативный).

Возможны косвенные методы оценки эффективности изменений в системе управления. Один из них – балльный предложен на основе анализа метода Феликса – Риггса.

Для отслеживания направления развития организация должна держать под контролем ряд факторов [26]. Степень приближения к планируемому состоянию по каждому параметру и будет степенью достижения той или иной цели. Рассматриваемый подход позволяет получить суммарный итоговый индекс путем взвешивания отдельных показателей при помощи экспертных оценок. Состав таких показателей определяется тоже экспертно, исходя из условий конкретной организации.

Процедура реализуется в виде матрицы целей и состоит из ряда шагов:

1) выделяются параметры (производственные критерии), которые в наибольшей степени определяют состояние организации. Для каждого критерия выбирается показатель (Kj), наилучшим образом характеризующий данный параметр;

2) однажды достигнутый по каждому критерию результат принимается за исходный уровень и предполагается, что по десятибалльной шкале этому результату соответствуют 3 очка;

3) определяется предельный результат, который может быть достигнут по данному параметру, и ему присваивается 10 очков;

4) так как допускается возможность ухудшения ситуации по отдельным критериям, то добавляются их значения, которым может быть приписано 0 очков;

5) проставляются значения производственных критериев, которым соответствуют очки 1 – 2,4 – 9.

В результате шагов 2 – 5 формируется шкала возможных положений организации по каждому из выбранных критериев;

6) каждому из принятых производственных критериев экспертным путем присваиваются веса значимости (W_{kj}) в сумме, равной 100. Затем определяется ряд A – фактические значения исследуемого периода, выясняется сколько очков (O_{kj}) соответствует каждому фактическому значению по шкале результатов. Эти очки формируют ряд B;

7) перемножение ряда B на веса дает ряд C, состоящий из оценок (Q_{kj}):

$$Q_{kj} = O_{kj} \cdot W_{kj}.$$

Сумма значений оценок формирует индекс (I_t), который сравнивается с предшествующим значением (I_0).

$$I_t = \sum_{i=1}^{n} Q_{kj}^t,$$

где Q_{kj}^t – значение оценки j-го критерия производства в момент времени t.

$$I_0 = \sum_{i=1}^{n} Q_{kj}^0,$$

где Q_{kj}^0 – значение оценки j-го критерия производства в базисный момент времени.

Если состояние объектов управления в организации задано графом «показателей состояния», отражающим степень достижения целей объектов по их элементам: «ресурсы» – «процесс производства» – «продукт», тогда производственные критерии, выбранные в составе контролируемых параметров в методике оценки эффективности управления, могут рассматриваться как функция от изменения величин «показателей состояния»:

$$K_j = f(\Delta p_i),\ i = 1, r; j = 1, n,$$

где K_j – производственный критерий;

Δp_i – изменение величины «показателей состояния»;

i – индекс «показателя состояния»;

r – количество анализируемых «показателей состояния»;

j – индекс критерия производства;

n – количество контролируемых критериев производства.

Если согласно методике Феликса – Риггса текущее значение j-го критерия производства можно отобразить его оценкой Q_{kj}, то величину эффективности управления (прирост эффективности от совершенствования функций управления) можно определить как разницу между суммарными значениями оценок, составляющими индекс I_t (на момент времени t после внедрения мероприятий по совершенствованию управления) и индексом I_0 (на первоначальный момент анализа):

$$E = I_t - I_0,$$

где E – величина эффективности управления.

Таким образом, предлагаемый подход к измерению результативности труда управленческих работников опосредованно, через параметры состояния производства, предполагают формирование системы показателей в зависимости от индивидуальных условий организации.

Частные методики определения эффективности управления. При всех сложностях оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления и др.

Наиболее типичным для определения **экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления** является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

Коэффициент эффективности совершенствования управления определяется по формуле

$$K_Э = \frac{Э_{год}}{З_у},$$

где $Э_{год}$ – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

$З_у$ – затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Годовой экономический эффект может рассчитываться по формуле:

$$Э_{год} = С - З_у \cdot Е_н,$$

где С – годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

$Е_н$ – отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления также используется показатель коэффициента общей эффективности КЭ (близкий по своему смыслу к $К_э$ – коэффициенту эффективности совершенствования управления):

$$КЭ = \frac{\Delta Э}{З},$$

где ΔЭ – общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления, руб.;

З – общие затраты на совершенствование управления.

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью организации должно дополняться оценкой их социальной эффективности.

Социальная эффективность определяется отношением показателей, отражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения. Социальные результаты проявляются в улучшении условий жизни и быта населения, сохранении и укреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда.

Методика расчета экономического эффекта зависит и от нюансов системного подхода, игнорировать которые недопустимо. При этом методики расчета отличаются во многом в зависимости от того, какой характер имеют мероприятия и к какой подсистеме системы менеджмента они относятся – «входу», «процессу преобразования» или «результату». Подробнее эти особенности учтены ниже при изложении четырех конкретных методов расчета экономического эффекта совершенствования системы менеджмента фирмы. За счет системности и комплексности эти методы приемлемы для обоснования любых организационно-технических мероприятий по совершенствованию «входа», процесса и «выхода» любой системы.

1. Мероприятия по повышению качества «входа» системы – качества сырья, материалов, комплектующих изделий, получаемых изготовителем. Экономический эффект внедрения этих мероприятий проявляется:

а) у изготовителя товара за счет повышения качества процесса, что влияет на снижение себестоимости товара вследствие сокращения остановок производства при применении качественных материалов и комплектующих, уменьшении производственного брака;

б) у потребителя товара за счет повышения качества его изготовления (качество разработки не изменяется), что позволяет изготовителю повысить цену товара. Так как сырье, материалы и комплектующие изделия входят в текущие затраты – себестоимость товара, то затраты на повышение качества «входа» системы могут превысить экономию производственных затрат при применении качественных материалов и комплектующих за счет сокращения остановок производства и брака. В этом случае суммарная составляющая изменения себестоимости товара будет отрицательной.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по повышению качества сырья, материалов и комплектующих изделий (качества «входа» системы) рассчитывается по формуле

$$Эт = \sum [-\Delta C_{т\,вх} + \Delta C_{т\,пр} + (Ц_{тн} - Ц_{тс}) \cdot В] - З_{вх},$$

где Эт – ожидаемый экономический эффект разработки и реализации мероприятий по приобретению более качественных сырья, материалов и комплектующих изделий (качества «входа» системы) за срок применения мероприятий;

$\Delta C_{т\,вх}$ – перерасход из-за роста себестоимости единицы товара в году за счет приобретения более качественного сырья, материалов и комплектующих изделий (дополнительные расходы на повышение качества «входа»);

$\Delta C_{т\,пр}$ – снижение себестоимости единицы товара в году за счет повышения качества процесса при применении качественного «входа»;

$Ц_{тн}$, $Ц_{тс}$ – прогноз цены соответственно нового (старого) товара (после внедрения мероприятий) в году;

В – прогноз объема выпуска данного товара в году, натуральные измерители, шт., т и т.п.;

$З_{вх}$ – единовременные затраты (инвестиции) на повышение качества «входа» (анализ ситуации, формулирование проблемы, заключение новых договоров, разработка организационных проектов и т.д.).

При выполнении расчетов обязательно следует соблюдать рассмотренные выше принципы оценки (фактор времени, сопоставимость вариантов и др.).

2. Мероприятия по повышению качества процесса в системе – по совершенствованию технологии, организации производства, оперативного управления, повышению уровня автоматизации. В этом случае эффект получается у потребителя за счет «переноса» высокого качества «входа» системы через процесс системы к ее «выходу».

Допустим, качество «входа» отвечает требованиям конкурентоспособности, т.е. оценивается на отлично, а качество процесса удовлетворительное, т.е. технология и организация процессов не отвечают требованиям «входа». Тогда на «выходе» системы будет «удочка». Для использования преимуществ высокого качества «входа» обязательно следует повысить качество процесса (в данном примере – до «отлично»). На это мероприятие изготовителю

требуются дополнительные затраты (себестоимость товара, как правило, повышается).

Эффект, получаемый потребителем за счет применения более качественного товара и, соответственно, более полного удовлетворения своих потребностей, либо выпуска с применением данного товара более качественной продукции (реализуемой по большей цене) или в больших количествах (за счет повышения качества товара), в условиях конкуренции автоматически распределяется между изготовителем и потребителем товара через его цену на рынке.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по совершенствованию технологии, организации производства, системы оперативного управления либо повышению уровня автоматизации производства (в целом – повышение качества процесса в системе) у изготовителя товара определяется по следующей формуле (расчет ведет изготовитель):

$$Э_к = \Sigma\Sigma\,(Ц_т - С_т - Н_т) \cdot В - \Sigma\, З_{пр},$$

где $Э_к$ – ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по повышению качества процессов в системе за срок применения мероприятий (Т);

$Ц_т$ – прогноз цены товара в соответствующем году;

$С_т$ – прогноз себестоимости единицы товара в соответствующем году;

$Н_т$ – прогноз налогов по единице данного товара в соответствующем году;

В – прогноз объема выпуска товара в соответствующем году;

$З_{пр}$ – единовременные затраты (инвестиции) на повышение качества процессов (на совершенствование технологии, организации и т.п.) в соответствующем году.

При проведении расчетов необходимо учитывать разновременность затрат и поступлений по каждому товару с использованием финансовых коэффициентов .

3. Ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по **повышению качества товара** (повышение производительности, надежности, экологичности и других показателей) определяется по следующей формуле (расчет ведет изготовитель):

$$Э_{кт} = \Sigma\,(Ц_т - С_т - Н_т) \cdot В + \Sigma\, Э_{соп} - \Sigma\, З_к,$$

где $Э_{кт}$ – ожидаемый экономический эффект повышения качества товара за нормативный срок его службы;

$Э_{соп}$ – сопутствующий экологический или социальный эффект в денежном выражении от использования товара повышенного качества;

$З_к$ – единовременные затраты (инвестиции) в повышение качества товара, включая затраты на ликвидацию элементов основных производственных фондов в связи с освоением и внедрением нового товара (если при ликвидации этих элементов получается прибыль, то они вычитаются из $З_к$).

4. Ожидаемый экономический эффект **приобретения потребителем нового товара** – орудия труда, с помощью которого им выпускается продукция, определяется по следующей формуле:

$$Э_п = \Sigma\Sigma\,(Ц_п - С_п - Н_п) \cdot П - \Sigma З_т,$$

где $Э_п$ – ожидаемый экономический эффект приобретения и применения потребителем единицы нового товара – орудия труда – за нормативный срок его службы;

$Ц_п$ – прогноз цены единицы продукции, выпускаемой с применением нового товара в каждом году;

$С_п$ – прогноз себестоимости единицы продукции в соответствующем году;

$Н_п$ – прогноз доли налогов по единице продукции в соответствующем году;

П – прогноз полезного эффекта (производительности) нового товара по продукции в соответствующем году;

$З_т$ – инвестиции на покупку единицы товара, его транспортирование, монтаж, пуск, строительство ремонтной базы, подготовку кадров для обслуживания, создание оборотного фонда запасных частей и другие единовременные затраты, включая затраты (экономию) на ликвидацию элементов старых основных производственных фондов, выводимых в связи с освоением нового товара в году их вложения.

Если ввод нового товара у потребителя изменяет экологические или социальные параметры внешней среды, то они учитываются аналогично, но при условии, что эти параметры по новому товару не хуже, чем по старому.

В общем виде сопутствующий экологический или социальный эффект ($Э_{коп}$) (в денежном выражении) внедрения нового товара определяется по формуле

$$Э_{коп} = (P_{ст} - P_{нт}) \cdot C_{ед},$$

где $P_{ст}$, $P_{нт}$ – экологический или социальный показатель соответственно старого (нового) товара в году в натуральном измерении (например, выбросы в атмосферу, почву, уровень радиоактивности, шума, вибрации и т.п.);

$C_{ед}$ – стоимостная оценка единицы показателя Р.

Расчет **экономической эффективности инвестиций** имеет свои особенности. Инвестиции необходимы как для полного научно-технического и производственного цикла создания продукции (услуги), так и его элементов или стадий. Реализация результатов инвестиционных проектов оказывает влияние хотя бы на один из рынков: финансовый, материальный, ресурсный, трудовой, а также на социально-экономическую, бюджетную обстановку. Экономичность, или эффективность (результативность), подразумевает получение больших результатов из доступных ограниченных ресурсов. Показателем эффективности различного рода является отношение результата к затратам, что показано выше. Показатель эффекта отражает разность между результатами и затратами:

$$Э = Р - З.$$

В методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования отражена международная практика ЮНИДО и предложена система показателей применительно к интересам участников.

Эффективность инвестиций рассчитывается по показателям, сведенным в систему. К ним относятся:

- показатели коммерческой (финансовой) эффективности, отражающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
- показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия для федерального, регионального и местного бюджетов;
- показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты.

Показатели оценки эффективности инвестиций могут быть как качественными, так и количественными, которые характеризуют ее уровень; статистическими, динамическими, простыми, слож-

ными, а также охватывать год или другой временной интервал: расчетный период, включающий несколько интервалов времени. Показатели рассчитываются как с дисконтированием, так и без него.

Сравнение различных вариантов инвестиционных проектов и выбор лучшего из них рекомендуется производить с использованием различных показателей, к которым относятся:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД);
- индекс доходности (ИД);
- внутренняя норма доходности (ВНД);
- срок окупаемости;
- другие показатели, отражающие специфику проекта.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу (году, кварталу, месяцу), или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

$$ЧДД = \sum_{T=0}^{T} (P_t - З_t) \frac{1}{(1+E)^t} - K,$$

где P_t – результаты, достигаемые на шаге расчета t;

$З_t$ – затраты, осуществляемые на том же шаге;

Т – горизонт расчета (равный номеру шага расчета, на котором производится ликвидация объекта);

Е – коэффициент дисконтирования;

К – сумма дисконтированных капиталовложений или дисконтированная стоимость инвестиций.

Если ЧДД инвестиционного проекта положителен, то проект является эффективным и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект. Если инвестиционный проект будет осуществлен при отрицательном ЧДД, инвестор понесет убытки, т.е. проект неэффективен.

Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений.

Индекс доходности тесно связан с ЧДД. Он строится из тех же элементов, и его значение связано со значением ЧДД: если ЧДД положителен, то ИД > 1 и наоборот. Если ИД > 1, то проект эффективен, если ИД < 1 – неэффективен. Индекс доходности показывает уровень эффективности при одном ограничении – при принятой норме дисконта.

Внутренняя норма доходности (ВНД) представляет собой ту норму дисконта $E_{вн}$, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям. Иными словами, $E_{вн}$ (ВНД) является решением уравнения:

$$\sum_{T=0}^{T} \frac{P_t - З_t}{(1+E_{ВН})^t} = \sum_{t=0}^{T} \frac{K_t}{(1+E_{ВН})^t}.$$

Если расчет ЧДД инвестиционного проекта дает ответ на вопрос, является он эффективным или нет при некоторой заданной норме дисконта Е, то ВНД проекта определяется в процессе расчета и затем сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал. В случае если ВНД равна или больше требуемой инвестором нормы дохода на капитал, то инвестиции в данный инвестиционный проект оправданы и можно рассматривать вопрос о его принятии. Если сравнение альтернативных (взаимоисключающих) инвестиционных проектов (вариантов проекта) по ЧДД и ВНД приводит к противоположным результатам, то предпочтение следует отдавать ЧДД. ВНД возникает в тот момент, когда стоимость капитала ЧДД = 0 или же наличная стоимость притока равна наличной стоимости оттока.

Срок окупаемости – это минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интервальный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Иными словами, это период (измеряемый в месяцах, кварталах или годах), начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления.

Результаты и затраты, связанные с осуществлением проекта, можно вычислять с дисконтированием или без него. Срок окупаемости рекомендуется определять с использованием дисконтирования.

Срок окупаемости с дисконтированием, или период динамической амортизации, – это тот период, в пределах которого стоимость капитала (ЧДД) равна нулю и за который возвращаются расходы на приобретение инвестиционного объекта, включая проценты.

При необходимости учета инфляции соответствующие формулы должны быть преобразованы так, чтобы из входящих в них значений затрат и результатов было исключено инфляционное изменение цен, т.е. чтобы величины критериев были приведены к ценам расчетного периода. При этом необходимо учитывать изменения цен за счет неинфляционных причин и по-прежнему осуществлять дисконтирование.

Экономическая **эффективность от совершенствования научной организации управленческого труда** (НОУТ) рассчитывается на этапе анализа с целью определения целесообразности перестройки организации труда, на этапе оптимизации – с целью выбора наиболее рационального варианта проектных решений (расчетная эффективность) и, наконец, на этапе функционирования – при определении фактической эффективности.

Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда существует несколько методик. В качестве основных общих показателей экономической эффективности в них рассматриваются рост производительности труда и годовой экономический эффект (приведенная экономия).

В силу специфики управленческого труда и сложности определения его результатов расчет производительности труда для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда практически невозможен.

Годовой экономический эффект $Э_г$ можно рассчитать по формуле

$$Э_г = (C_1 - C_2) \cdot B_2 - E_н \cdot З_{ед},$$

где C_1, C_2 – стоимость единицы работы соответственно до и после внедрения мероприятий по НОУТ, руб.;

B_2 – годовой объем работ после внедрения мероприятий по НОУТ в натуральном выражении;

$E_н$ – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости $T_н$); $E_н$ для мероприятий по НОУТ устанавливается равным 0,15; $T_н = 6,7$ года;

$З_{ед}$ – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, руб.

По многим видам управленческого труда трудно выразить объем работы в натуральном выражении.

В связи с этим НИИ труда рекомендует использовать более укрупненный метод оценки, согласно которому экономическая эффективность мероприятий по НОУТ может быть определена по следующей формуле:

$$Э = Э_в + Э_{дс} + Э_т - З,$$

где Э – общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.;

$Э_в$ – экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

$Э_{дс}$ – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.;

$Э_т$ – экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

З – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.

Для расчета экономии $Э_в$, достигаемой за счет высвобождения численности, пользуются формулой:

$$Э_в = \sum_{l}^{n} N_{iвысв} \cdot ЗП,$$

где $\sum_{l}^{n} N_{iвысв}$ – численность высвобождаемых работников, чел.;

ЗП – среднегодовая заработная плата одного работника с начислениями, руб.

Экономия $Э_{дс}$, достигнутая за счет изменения должностного состава, рассчитывается следующим образом:

$$Э_{дс} = Ф_{зд} - Ф_{зп},$$

где $Ф_{зд}$ и $Ф_{зп}$ – соответственно годовой фонд заработной платы (с . начислениями) до и после пересмотра должностной структуры, руб.

Расчет экономии благодаря лучшему использованию оргтехники, средств механизации и экономии материалов ($Э_Т$) производится по формуле

$$Э_Т = \sum_{l}^{n} C - \sum_{l}^{n} C_1,$$

где $\sum_{l}^{n} C$ – стоимость технических средств и канцелярских принадлежностей для проведения мероприятий по их более рациональному использованию или изменению их числа (количества), руб.;

$\sum_{l}^{n} C_1$ – то же, после осуществления мероприятий по более рациональному их использованию (в сравнимых ценах), руб.

Затраты (З) на осуществление мероприятий НОУТ в расчете на год включают: затраты на механизацию труда $З_м$, затраты на стимулирование работников $З_с$, затраты на проведение исследований и прочие затраты $З_п$.

В тех случаях, когда есть возможность определить влияние отдельных мероприятий на себестоимость, экономия в производстве $Э_{пр}$ может быть подсчитана по следующей формуле:

$$Э_{пр} = \sum_{l}^{n} (C_1^i - C_2^i) \cdot B_i,$$

где C_1^i и C_2^i – себестоимость единицы продукции соответственно до и после внедрения мероприятий НОУТ;

B_i – годовой выпуск данного вида продукции (в натуральных единицах) после внедрения мероприятия.

Одним из показателей эффективности функционирования фирмы является показатель ее устойчивости. Его изменение особенно важно отслеживать при нахождении фирмы на стадии, близкой к кризису. Поэтому изменение показателя устойчивости фирмы покажет эффективность, действенность принимаемых антикризисных мер.

Устойчивость фирмы американские экономисты рекомендуют определять по обобщенному показателю:

$$Z = 1{,}2\,X1 + 1{,}4\,X2 + 3{,}3\,X3 + 0{,}6\,X4 + 1{,}0\,X5,$$

где $X1$ – показатель эффективности рабочего капитала;

$X2$ – показатель эффективности накопленного капитала;

$X3$ – рентабельность производства;

$X4$ – показатель задолженности;

$X5$ – показатель эффективности активов.

$$X1 = (О_{ср} - О_{кр}) : А,$$

где $О_{ср}$ – оборотные средства;

$О_{кр}$ – краткосрочные обязательства;

А – общие активы.

$$X2 = K_{нак} : A,$$

где $K_{нак}$ – накопленный капитал (остаток прошлых лет).

$$X3 = П_{бал} : A,$$

где $П_{бал}$ – балансовая прибыль.

$$X4 = K : Д,$$

где K – основной капитал фирмы (основные фонды плюс нематериальные активы);

Д – общий долг фирмы.

$$X5 = B : A,$$

где B – общий объем продаж.

Перечисленные показатели могут служить частными показателями эффективности функционирования фирмы. Показатель устойчивости фирмы позволил американским экономистам выявлять до 90% корпораций – потенциальных банкротов за год до банкротства, до 70% – за 2 года и 50% – за 5 лет до банкротства. Если этот показатель имеет величину 3,0 и более, то фирма устойчивая, меньше 1,8 – неустойчивая [132].

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию менеджмента позволит повысить его эффективность и стабильность функционирования организации.

29.3. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях

Для определения факторов роста эффективности управления предлагается использовать комплексную методику анализа систем управления [123].

Комплексная методика анализа систем управления включает:

- анализ организационно-производственных структур (уровень специализации, концентрации, кооперирования, централизации производства);

- анализ организационных структур управления (функции, управленческие процессы, состав управленческих звеньев и их взаимодействие);
- анализ интеграции предприятий (факторы, объекты);
- анализ хозяйственной самостоятельности организаций;
- анализ обеспечивающих подсистем управления (информационное, кадровое и техническое обеспечение).

Обобщенная система показателей, используемых при анализе системы управления, приведена в табл. 29.1.

Таблица 29.1

Обобщенная система показателей, используемых при анализе системы управления

Группа показателей	Направление использования
I. Показатели, характеризующие эффективность элементов системы управления	
Кадры руководителей и специалистов:	Обоснование потребности в кадрах, разработка кадровой политики
состав кадров руководителей и специалистов по квалификации, профессиональной подготовленности, стажу работы	Анализ и планирование развития подготовки и повышения квалификации работников системы управления
уровень организации целевой учебы, повышения квалификации и переподготовки кадров	Разработка кадровой политики
стабильность кадров и их продвижение, загруженность отдельных категорий работников	Анализ и планирование совершенствования организации труда в аппарате управления
Информация:	Анализ и проектирование информационных массивов
полнота информационных массивов	
соотношение форм обеспечения информацией	
экстенсивное и интенсивное использование информационных массивов	
интенсивность информационных потоков	
прямоточность, непрерывность потоков информации	

Продолжение

Группа показателей	Направление использования
Техника управления: состав, соотношение и пропорциональность мощности основных групп техники управления уровень технической оснащенности труда различных групп работников аппарата управления загруженность различных видов техники обеспеченность основных видов работ по управлению мощностью техники управления (вычислительной, организационной, связи и др.)	Анализ и проектирование информационных потоков
II. Показатели, характеризующие организацию процессов управления (технологию управления): плотность управленческих циклов прямоточность процессов управления пропорциональность и ритмичность загрузки отдельных подразделений аппарата управления	Анализ и проектирование технологии управления
III. Показатели, характеризующие организационную структуру управления: уровень централизации функций управления специализация отдельных подразделений аппарата управления развитость и устойчивость межфункциональных связей полнота реализации функций управления в системе управления	Анализ и проектирование организационной структуры управления
IV. Показатели, характеризующие экономический механизм: непрерывность и стабильность планов дифференцированность форм организации заработной платы состав, соотношение и доля фондов материального стимулирования в общем составе фондов доходов трудящихся разнообразие видов цен на готовую продукцию	Анализ и планирование развития экономического механизма
V. Показатели эффективности системы управления: экономичность организации управления эффективность отдельных функциональных подразделений системы управления эффективность деятельности линейных руководителей и системы управления в целом	Анализ эффективности системы управления и оценка мероприятий по ее развитию

Продолжение

В каждом случае вся система показателей не охватывается. В зависимости от целей анализа отдельные показатели и даже блоки могут рассматриваться как вспомогательные или совсем исключаться из рассмотрения.

Оценка эффективности и обоснованности мероприятий по развитию системы и структуры управления должна производиться по следующим показателям.

Показатели и характеристики элементов системы управления[1]

1. Уровень централизации производства

$$К_{ц} = \frac{ВП_{ц}}{ВП_{общ}},$$

где $ВП_{ц}$, $ВП_{общ}$ – выпуск продукции определенного типа в централизованном подразделении и на предприятии в целом.

2. Полнота предпроизводственной стадии

[1] См.:Мельник М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 133 с.

$$Д_{ч.п.п} = \frac{Ч_{п.п.с}}{Ч_{п.п.п}},$$

где $Ч_{п.п.с}$ – численность работников предпроизводственной стадии;

$Ч_{п.п.п}$ – численность промышленно-производственного персонала.

3. Уровень интеграции подразделений предпроизводственной стадии

$$К_{и.п.п.с} = \frac{ВП_{с.п.п.с}}{ВП_{п.п.с}},$$

где $ВП_{с.п.п.с}$ – стоимость работ, выполняемых в подразделении предпроизводственной стадии для нужд собственного производства;

$ВП_{п.п.с}$ – объем работ в подразделении предпроизводственной стадии.

4. Коэффициент интеграции основного производства

$$К_{и.о.п} = \frac{РП}{ВП},$$

где РП – объем продукции, реализуемой на сторону;

ВП – объем всей продукции предприятия.

5. Уровень специализации производственных подразделений

$$К_{сп} = \frac{ВП_{с}}{ВП},$$

где $ВП_{с}$ – объем специализированной продукции.

6. Коэффициент рациональности структуры

$$К_{р.с} = 1 - \frac{А_{ф}}{А_{н}} \text{ или } К_{р.с} = 1 - \frac{Ч_{ф}}{Ч_{н}},$$

где $А_{ф}$, $А_{н}$ – количество подразделений в аппарате управления фактически и по типовой структуре;

$Ч_{ф}$, $Ч_{н}$ – численность работников системы управления (СУ) фактически и по типовой структуре.

7. Уровень управляемости

$$К_{у} = \frac{У_{ф}}{У_{н}},$$

где $У_{н}$ – норма управляемости;

$У_{ф}$ – фактический уровень сферы контроля.

8. Занятость персонала в аппарате управления

$$К_{з} = \frac{АУП}{ППП},$$

где АУП – численность аппарата управления;

ППП – численность промышленно-производственного персонала.

9. Степень централизации функций

$$К_{ц} = \frac{Р_{фц}}{Р_{ф}},$$

где $Р_{фц}$ – количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления;

$Р_{ф}$ – общее количество принятых решений при выполнении данной функции на всех уровнях управления.

10. Соотношение численности линейного и функционального персонала

$$К_{с} = \frac{АУП_{л}}{АУП_{ф}},$$

где $АУП_{л}$ – численность руководителей среднего звена в ОСУ;

$АУП_{ф}$ – численность работников всех функциональных служб.

11. Степень формализации труда работников

$$К_{ф} = \frac{АУП_{н}}{АУП},$$

где $АУП_{н}$ – численность работников, труд которых организован на основе нормативной документации;

АУП – общее число работников в организационной структуре управления (ОСУ).

12. Уровень механизации и автоматизации труда работников

$$K_{м.а} = \frac{T_{м.а}}{АУП},$$

где $T_{м.а}$ – количество управленческой техники и оргтехники (в стоимостном выражении).

13. Эффективность труда в ОСУ

$$П_{АУП} = \frac{B}{АУП},$$

где B – объем реализованной продукции (в стоимостном выражении).

14. Экономичность труда в ОСУ

$$Э_{АУП} = \frac{C_{АУП}}{C_{общ}},$$

где $C_{АУП}$ – общая сумма затрат на управление;
$C_{общ}$ – общая сумма затрат на производство продукции.

15. Коэффициент целенаправленности ОСУ

$$K_{ц.ОСУ} = \frac{АУП_у}{АУП},$$

где $АУП_у$ – численность административно-управленческого персонала, занятого решением специальных проблем.

16. Показатели иерархичности управления:
а) руководителей среднего звена;
б) функционального руководства;

$$\frac{P_o}{H_{уп} \cdot C \cdot H_{ус} \cdot h} = 1;$$

$$\frac{И}{h_ф} = 1,$$

где P_o – общая численность работающих в СУ;
$H_{уп}$ – норма управляемости для руководителей низшего звена;
C – сменность работы;
$H_{ус}$ – средняя норма управляемости для руководителей высших ступеней;
h – количество уровней;
И – число исполнителей;
$h_ф$ – количество уровней функционального руководства.

17. Коэффициент полноты охвата функций управления

$$K_{оф} = \frac{K_ф}{K_н},$$

где $K_ф$, $K_н$ – количество работ, проводимых в аппарате управления соответственно фактически и по установленным положениям.

18. Коэффициент дублирования функций

$$K_д = \frac{K_{оз}}{K_н},$$

где $K_{оз}$ – количество работ, закрепленных за несколькими подразделениями;
$K_н$ – количество работ по утвержденным положениям.

19. Коэффициент глубины специализации управленческих работ

$$K_{г.с} = 1 - \frac{T_{р.проф}}{T_р},$$

где $T_{р.проф}$ – объем работ, профильных для данного подразделения;
$T_р$ – общая трудоемкость работ, выполняемых данным подразделением.

20. Коэффициент надежности системы управления

$$K_{над} = 1 - \frac{K_н}{K_{общ}},$$

где $K_н$ – количество нереализованных решений;
$K_{общ}$ – общее количество решений, принятых в подразделении.

21. Коэффициент абсолютного использования информации

$$K_{а.и} = \frac{I_{исп}}{I_{вход}},$$

где $I_{исп}$ и $I_{вход}$ – общее количество случаев использования документа (показателя) и общее количество имеющихся документов (показателей).

22. Коэффициент эффективного использования информации

$$K_{э.и} = \frac{I_{э.исп}}{I_{вход}},$$

где $I_{э.исп}$ – количество случаев эффективного использования документа (показателя).

23. Коэффициент нарушений ритмичности управленческого цикла

$$K_{н.р} = \frac{\sum \Delta q}{Q},$$

где Q – нормативное количество часов работы;
Δq – ежедневное отклонение от нормативного объема работ.

24. Коэффициент качества выполнения управленческих функций

$$K_{кур} = \frac{\sum_{i=1}^{m} t_{п\,i}}{\sum_{i=1}^{n} T_{см\,i}},$$

где $t_{пi}$ – потери производственного времени в производственных подразделениях из-за несвоевременного или некачественного выполнения функций;

m – число функций управления;
n – число подразделений;
$T_{смi}$ – сменный фонд времени в соответствующих производственных подразделениях.

25. Коэффициент оперативности управления

$$K_о = \frac{\sum(D_1 \cdot d_1) \cdot K_1 + \sum(D_2 \cdot d_2) \cdot K_2 + \sum(D_3 \cdot d_3) \cdot K_3}{\sum D_1 \cdot K_1 + \sum D_2 \cdot K_2 + \sum D_3 \cdot K_3},$$

где D_1, D_2, D_3 – установленный срок исполнения для соответствующих документов;
K_1, K_2, K_3 – отставание от принятого срока исполнения документов в днях;
d_1, d_2, d_3 – удельный вес документов конкретного вида.

26. Коэффициент непрерывности информационных потоков

$$K_{нур} = \frac{t_{у.нор}}{t_{у.факт}},$$

где $t_{унор}$, $t_{уфакт}$ – длительность управленческого цикла, рассчитанного по сроку прохождения документа, соответственно нормативная и фактическая.

27. Коэффициент пропорциональности аппарата управления

$$K_{пур} = \frac{1 - \sum_{i=1}^{n} t_{пер.\,n_i}}{T_р},$$

где $t_{пер.}n_i$ – время перерывов в работе по вине смежных подразделений;
$T_р$ – общий фонд работ;
n – число подразделений.

28. Коэффициент непрерывности аппарата управления

$$K_{нури} = \frac{\sum t_{пер.\,ур}}{T_{ур}},$$

где $t_{пер.ур}$ – время перерывов, зафиксированных в работе аппарата управления;
$T_{ур}$ – трудоемкость управленческих работ по подразделениям.

Применение технологий, обеспечивающих минимальные потери материалов	Совершенствование организации учета получения и использования ресурсов	Анализ действия закона масштаба, закона экономии времени и др.
Применение (обновление) оборудования, требующего оптимального расхода материалов	Сокращение цикла производства от получения до использования ресурсов	Применение к управлению научных подходов менеджмента
Улучшение качества применяемых ресурсов и создание материалов с заранее заданными свойствами	Повышение качества ремонта технологического оборудования	Применение методов ФСА, прогнозирования, ЭММ
Совершенствование технической базы транспортирования и хранения ресурсов	Совершенствование организации производства и труда с целью экономии ресурсов	Улучшение условий труда и отдыха работников
Совершенствование технологических режимов переработки сырья	Организация вторичного использования ресурсов	Применение мер стимулирования и ответственности за экономию
Создание экспериментальной базы для моделирования расхода ресурсов	Разработка и внедрение организационно-технических мероприятий по экономии ресурсов	Осуществление социально-психологических мероприятий по экономии и качеству
Применение технологий, обеспечивающих высокое качество продукции	Совершенствование организации производства и труда с целью роста качества и объема производства	Мотивация роста качества и производительности труда, рост профессионализма работников
Применение оборудования, обеспечивающего максимальную производительность труда	Разработка и внедрение организационно-технических мероприятий по улучшению качества	Развитие корпоративного духа, корпоративной культуры во имя целей организации

Рис. 29.1. Классификация факторов эффективности

Расчет и анализ динамики указанных выше показателей не только позволяют оценить эффективность функционирования организации, но и выявить те стороны, которые являются «слабым местом» организации, направив усилия на решение ее первоочередных проблем.

Улучшение показателей эффективности деятельности организации возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности. Предлагается классификация факторов эффективности на уровне организации, представленная на рис. 29.1. Анализ теоретических подходов к определению наиболее важных направлений повышения эффективности деятельности организации позволяет объединить их в две группы:

1 группа – мероприятия, связанные с ростом результата деятельности организации;

2 группа – мероприятия, связанные со снижением затрат ресурсов (ресурсосбережение, снижение затрат фирмы).

Выводы

1. Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики.

2. Важной количественной характеристикой эффективности является производительность. Производительность – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Она отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации).

3. Основными понятиями эффективности управления являются: эффективность труда работников аппарата управления; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения); эффективность системы управления (с учетом иерархии управления); эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового и др.).

4. В экономической теории различают два вида эффективности: экономическую и социальную. Экономическая эффективность характеризуется отношением полученного результата к затратам. Социальная эффективность выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги.

5. Количественная оценка эффективности управления во многом затруднена из-за специфических особенностей управленческого труда.

6. Один из известных подходов к оценке эффективности управления состоит в использовании понятий «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». В широком смысле эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования системы в целом. В узком смысле эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности. Для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности.

7. При всех сложностях оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления и др.

8. Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия. Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью организаций должно дополняться оценкой их социальной эффективности.

9. Методика расчета экономического эффекта зависит от того, какой характер имеют мероприятия и к какой подсистеме системы менеджмента они относятся – «входу», «процессу преобразования» или «результату».

10. Эффективность инвестиций рассчитывается по показателям, сведенным в систему. К ним относятся:

- показатели коммерческой (финансовой) эффективности, отражающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

- показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия для федерального, регионального и местного бюджетов;
- показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты.

11. Улучшение показателей эффективности деятельности фирмы товаров возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности, которые можно объединить в две группы:

1 группа – мероприятия, связанные с ростом результата деятельности организации;

2 группа – мероприятия, связанные со снижением объема используемых ресурсов (ресурсосбережение, снижение затрат фирмы).

Контрольные вопросы

1. Что такое эффективность управления?
2. Какова взаимосвязь понятий «эффективность», «производительность», «качество»?
3. Дайте определение производительности.
4. Назовите основные понятия эффективности управления.
5. Какие два вида эффективности выделяют экономисты?
6. Какие два подхода к определению показателей эффективности можно назвать?
7. В каких случаях необходима оценка эффективности управления?
8. Назовите особенности определения эффективности мероприятий, проводимых на «входе», в «процессе производства» и на «выходе»?
9. Какие сложности количественной оценки результатов управленческого труда существуют?
10. Определите систему показателей расчета эффективности инвестиций.
11. Как осуществлять поиск резервов роста эффективности управления?
12. Какие направления разработки организационно-технических мероприятий роста эффективности можно выделить в современных условиях?

Глоссарий

Бизнес – это предпринимательская деятельность, дело или занятие, которое является источником получения прибыли (наживы).

Бизнесмен – это собственник, применяющий свой или заемный капитал в целях получения прибыли или предпринимательского дохода. Он может не занимать в своей организации никакой официальной должности, но может и входить в ее правление или попечительский совет.

Вертикальное разделение труда – отделение управленческой работы от неуправленческой приводит к выделению менеджеров высшего, среднего и низшего (низового) уровня или звена.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Виртуальные офисы – офисы, в которых основными средствами производства являются компактные коммуникационные средства – электронная почта, сотовые телефоны, портативные компьютеры, факсимильные аппараты, модемы, системы проведения видеоконференций.

Власть – это возможность оказывать влияние на поведение других.

Власть, основанная на вознаграждении, – форма власти, проявляющаяся в тех случаях, когда исполнитель уверен, что влияющий оценит его действия определенным вознаграждением.

Власть, основанная на принуждении, – форма власти, которая характеризуется тем, что исполнитель выполняет указания влияющего под страхом наказания.

Влияние – процесс, при котором одна из сторон стремится изменить поведение других сторон.

Внешнеорганизационные коммуникации представляют собой информационное взаимодействие с внешней средой.

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

Внутренние переменные – это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это состав и взаимосвязи сложной системы – организации.

Внутриорганизационные коммуникации – коммуникации между уровнями управления и подразделениями.

Восходящие коммуникации представляют движение информации от более низкого уровня к более высокому.

Вязкость внешней среды – количественная мера усилий, необходимых для целенаправленного перемещения, концентрации и освоения в производстве единицы материальных, финансовых и информационно-технологических ресурсов.

Горизонтальное разделение труда – в управлении разделение труда менеджеров по функциям.

Горизонтальные коммуникации предполагают обмен информацией на одном уровне, соединяя между собой командные цепочки организации, и необходимы для согласованности действий и исключения дублирования.

Групповая динамика – процесс формирования и функционирования формальных и неформальных групп в организации.

Департаментизация – объединение схожих видов деятельности в рамках отдельных подразделений.

Децентрализованные организации – организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Задача – это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в конкретный срок. Задачи можно классифицировать как работу с предметами, людьми и информацией.

Законная власть – форма власти, которая предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации.

Звенья управления – структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть.

Имидж организации – это ее репутация, доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под

воздействием результатов деятельности, успехов или неуспехов организации.

Интеграция – уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением.

Качество управленческого решения – степень соответствия управленческого решения внутренним требованиям организации или стандартам.

Команда – общность сотрудников организации или структурного подразделения, работающих как единое целое, проявляющих при этом максимум ответственности и инициативности.

Коммуникационная политика включает определение целей коммуникации, путей их достижения, содержание распространяемой на различные аудитории информации, планирование обратной связи.

Коммуникационная стратегия формируется для обеспечения корпоративной общеорганизационной миссии, которая отражает социальную концепцию бизнеса.

Коммуникационные барьеры препятствуют эффективному восприятию информации получателем. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

Коммуникация – это процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменить поведение последнего или обмена информацией между сторонами.

Конформизм – психологическая характеристика позиции индивида относительно позиции группы, принятие или отвержение им определенного мнения, свойственного группе; мера «подчинения» индивида групповому давлению.

Лидерство – психологический феномен, связанный с регулированием неофициальных межличностных отношений в группе.

Линейные связи – линейные полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и предоставляющие начальнику узаконенную власть.

Малая группа – немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в личном общении, что является основой для возникновения групповых норм и групповых процессов.

Менеджеры – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации. *Менеджер* – наемный работник, занимающий определенную должность в данной организации.

Менеджмент –управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка. Главным в характеристике его сущности является то, что это один из видов человеческой деятельности.

Метод организации сильной команды – прием совершенствования структур управления, ориентированный на группу, который используется для поднятия уровня доверия, открытости и сплоченности в рабочей группе или управленческой команде.

Методология менеджмента есть учение о методах познания в менеджменте. Общими основами методологии менеджмента являются диалектика, абстрагирование, системный подход и принципы: единства теории и практики; определенности; конкретности, познаваемости; объективности; причинности, развития, историзма.

Методы менеджмента – способы, приемы получения новых и проверки на истинность старых знаний о менеджменте. В системе локальных методов менеджмента используются как общие методы и приемы (например, экспертиза, генерирование идей, оценка управленческих решений), применяемые во всех сферах деятельности (производстве, торговле, образовании и пр.), так и специальные, отражающие специфику определенной сферы (инновационный, финансовый, персональный менеджмент и пр.).

Методы разработки управленческого решения – набор мероприятий организационного, технологического, экономического, правового и социального характера, направленный на формирование управленческого решения.

Мультимедиа – сетевая компьютерная информационная технология, способная получать, обрабатывать и выдавать многообразную информацию пользователю в виде звука, текста, таблиц, иллюстраций, видеоизображения, графики, анимации, фильмов.

Неопределенность внешней среды является функцией имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенности в достоверности этой информации.

Неформальная группа – группа в организации, возникающая стихийно на основе социальных взаимоотношений между людь-

ми, является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Неформальные коммуникации – сосуществующая параллельно с официальной система коммуникаций организации.

Нисходящие организационные коммуникации представляют собой поток информации от высших уровней руководства к низшим.

Номинальный групповой метод – способ группового обсуждения, при котором непосредственное взаимодействие членов групп сведено к нулю.

Обратная связь – ответ получателя на послание, коммуникация с помощью обратной связи превращается в двустороннее движение и динамический процесс.

Обязанность – круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения. Выделяют служебные, общественные и всеобщие воинские обязанности.

Организационная культура – выдержавшая испытание временем система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения членов организации, оказывающая заметное влияние на поведение как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих в организации.

Организационное проектирование – метод формальной организации целостных систем. Как процесс проектирование включает три функционально связанные части: предпроектные работы, техническое проектирование, рабочее проектирование.

Организация – это группа людей, деятельность которых координируется для достижения общих целей.

Ответственность – необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответственность может быть официальная и личная (чувство ответственности как черта характера).

Партисипативный стиль – стиль управления, основанный на участии рядовых сотрудников в управлении организацией.

Первичные потребности – психологические, обычно врожденные потребности, такие, например, как потребность самосохранения.

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

Предмет менеджмента как науки – это законы и закономерности жизнедеятельности организаций и отношения работников в процессе управления.

Предприниматель – собственник, выполняющий свои функции самостоятельно, личным трудом создающий продукты (услуги), принимающий необходимые решения по ходу развития своего дела, обеспечивающий производственную деятельность ресурсами, реализующий продукцию и присваивающий результаты собственного труда.

Принципы – руководящие правила, основные положения и нормы поведения, на которые ориентируются руководители и работники в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе.

Производительность – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Она отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации).

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

Процессный подход – один из ранних подходов к управлению, применяемый и в настоящее время, согласно которому управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий.

Рациональная бюрократия – завершающая концепция классической школы менеджмента. Модель рациональной бюрократии включает положения из рационалистического и процессного подходов, но более развитых под влиянием военного производства, развернувшегося в годы первой мировой войны.

Референтная власть, или харизма, – форма власти, основанная на личных качествах или способностях влияющего, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются примером для подражания.

Руководство – социальный феномен, связанный с регулированием официальных отношений в организации.

Синергетический эффект – результат совместных усилий членов команды, который оказывается больше суммы отдельных результатов ее членов, если бы они работали порознь.

Система – основополагающая категория общей теории систем, системного подхода к управлению. Буквальное значение в переводе с греческого – «целое, составленное из частей». В наиболее широком смысле система трактуется как правильность расположения частей, определенный порядок, связанное целое.

Системный подход в рассмотрении объекта исследования и практической деятельности в единстве его внешних и внутренних связей указывает на многомерность организации и необходимость учета множества внутренних и внешних переменных.

Ситуационный подход – способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Этот подход предполагает знание средств профессионального управления, их сильные и слабые стороны, менеджер должен правильно оценивать ситуацию и принимать конкретные меры для эффективного управления.

Ситуация – конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в конкретное время. Любая ситуация имеет идейную или экономическую основу, исследование которой позволяет понять ретроспективу и определить перспективу.

Сложность внешней среды организации – число и разнообразие внешних факторов, на которые необходимо реагировать организации.

Социальная эффективность – степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги.

Социально-психологический климат – эмоциональный тон межличностных отношений в группе, имеющий субъективную значимость для каждого члена группы.

Социометрия – метод изучения структуры межличностных отношений в группе, основанный на формулировке так называемых «лобовых вопросов».

Стиль управления – устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом организации, направленная на выполнение миссии организации и определяемая объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса.

Стресс – состояние или процесс повышенного нервного напряжения из-за наличия напряженных или исключительных ситуаций, вызывающих страх.

Структура организации – логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Структура – это форма организации системы, она отражает наиболее существенные, устойчивые связи между элементами системы и их группами, которые обеспечивают основные свойства системы.

Ступени управления характеризуют последовательность подчинения одних звеньев управления другим снизу доверху.

Супероптимальное решение – такое решение, которое объективно превосходит то, что обычно считалось наилучшим решением проблем данного типа.

Сфера контроля – число людей, которые подчиняются непосредственно данному руководителю. Размеры сферы контроля определяют, при прочих равных условиях, число уровней управления в структуре.

Телекоммуникационные системы предполагают, что пользующиеся ими люди выполняют всю свою работу или часть ее на дому, а связь с офисами поддерживается посредством компьютерных линий связи.

Технологии разработки управленческого решения – искусство, мастерство и умение руководителя осуществлять управленческое воздействие на персонал для достижения общих и ключевых целей организации. В состав технологий разработки управленческого решения входят целевые технологии и процессорные.

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

Управленческое решение – развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организаци-

онно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Формальная группа – группа внутри организации, которая создается и существует по воле руководства в рамках конкретной деятельности.

Функциональные полномочия – аппаратные или штабные полномочия (ограниченное право использования ресурсов), включающие рекомендательные, обязательного согласования, параллельные и функциональные полномочия.

Харизматический руководитель – человек, наделенный в глазах его подчиненных авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности.

Хотторнские эксперименты – научные исследования, которые представили доказательства необходимости учета социальных взаимоотношений между сотрудниками организации.

Цели – конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

Централизованные организации – организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений.

Шумы и помехи – любое вмешательство в коммуникационный процесс, способное исказить смысл послания.

Эвристические методы – набор искусных наводящих вопросов, основанных на логике, здравом смысле и опыте, для извлечения скрытой в человеке информации.

Экономическая эффективность– отношение полученного результата к затратам.

Экспертная власть – форма власти, основанная на признании окружающими наличия у индивида недоступных им специальных знаний.

Эффект коммуникаций – изменения в поведении получателя, происходящие в результате приема сообщения.

Эффективность управления «в широком смысле» – эффективность функционирования системы в целом.

Эффективность управления – относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающейся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики.

Эффективность управления «в узком смысле» – это отражение результативности собственно управленческой деятельности.

Эффективность управленческого решения – ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др.

Литература

1. *Абалкин Л.И.* Курс переходной экономики. – М.: Экономика,1997.
2. *Автократова М.И., Буганов В.И.* Сокровищница документов прошлого. – М.: Советская Россия, 1986.
3. *Агапова Т.А., Сергина С.Ф.* Макроэкономика: Учебник / Под ред. А.В. Сидоревича. – М.: Издательство МГУ, ДИС, 1997.
4. *Агеев В.С.* Межгрупповое взаимодействие. Социально-психологические проблемы. – М.: Издательство МГУ, 1990.
5. *Андреева Г.М.* Социальная психология. Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1997.
6. *Анкудинов Ю.А.* Хозяйственный руководитель. Стиль и методы работы. – М.: Экономика, 1998.
7. *Ансофф И.Х.* Стратегическое управление.– М.: Экономика, 1989.
8. *Армстронг М.* Основы менеджмента. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
9. *Архипов В.Е.* Принципы эффективного менеджмента и маркетинга. – М.: Инфра-М, 1998.
10. *Архипова А.И.* Экономика. – М.: Проспект,1998.
11. *Атаманчук Г. В.* Теория государственного управления. Курс лекций. – М.: Юридическая литература, 1997.
12. *Атаманчук Г.В.* Государственное управление: организационно-функциональные вопросы. – М.: Экономика, 2000.
13. *Беляев А.А., Коротков Э.М.* Системология организации: Учебник/ Под ред. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2000.
14. *Бизнес и менеджер.* Сост. И.С. Драховский, И.П. Черноиванов, Т.В. Прехул. М.: Азимут-Центр, 1992.
15. *Биркенбиль М.* Молитвенник для шефа: Пер. с нем. – М.: Интерэкспорт: Экономика, 1993.
16. *Бовыкин В. И.* Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). – М.: Экономика, 1997.
17. *Бодди Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999.

18. *Борисов Е.Ф.* Проблемы развития экономики // Социальный политический журнал. – 1993. – №3.
19. *Борисов Е.Ф.* Экономическая теория: Учеб. пособие. – М.: Манускрипт, 1995.
20. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: ЮНИТИ, Банки и биржи, 1997.
21. *Бреддик У.* Менеджмент в организации: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 1997.
22. *Вахрушев В.* Принципы японского управления. – М.: Фонд защиты от безработицы, 1992.
23. *Вершигора Е.Е.* Менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2000.
24. *Веснин В.Р.* Менеджмент для всех. – М.: Юрист, 1994.
25. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: Учебник. – М.: Триада-ЛТД, 1997.
26. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 1996.
27. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998.
28. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 1998.
29. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. -М.: Гардарика, 1996.
30. *Воронин А.Г., Лапин В.А., Широков А.Н.* Основы управления муниципальным хозяйством. – М.: Дело, 1998.
31. Всемирная история: Учебник / Под ред. Г.Б. Поляка, А.Н. Марковой. – М.: ЮНИТИ, 2000.
32. *Галькович Р.С., Набоков В.И.* Основы менеджмента. – М.: Инфра-М, 1998.
33. *Гастев А.К.* Предисловие к русскому изданию книги Файоля А. «Общее и промышленное управление»: Пер.с фр. / Науч.ред. и предисл. Е.А. Кочерина. – М.: Контроллинг, 1992.
34. *Герчикова И. Н.* Менеджент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, Банки и биржи, 1997.
35. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие – М.: ЮНИТИ, Банки и биржи, 1998.
36. *Глущенко В.В.* Функционально-декомпозиционные представления сложных технических систем. – М.: Известия АН СССР «Техническая кибернетика». – 1990. – № 6.

37. *Глущенко В.В., Глущенко И.И.* Разработка управленческого решения. Прогнозирование, планирование. Теория проектирования экспериментов. – Железнодорожный, Моск. обл.: ТОО НПЦ «Крылья»,1997.
38. *Гроув Э. С.* Высокоэффективный менеджмент. Пер. с англ. – М.: Филинъ, 1996.
39. *Гудушуари Г.В., Литвак Б.Г.* Управление современным предприятием. – М.: Дело, 1998.
40. *Друкер П.Ф.* Роль управления в новом мире. В кн. «Современные тенденции в управлении в капиталистических странах». – М.: Прогресс, 1972.
41. *Друкер П.* Эффективное управление: Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.
42. *Ефремов В.С.* Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2.
43. *Журавлев А.П., Рубахин В.Ф., Шорин В.Г.* Управленческий труд и эффективность общественного производства. – Минск: Наука и техника, 1981.
44. *Забелин П.В., Нестеров П.В., Федцов В.Г.* Предпринимательский менеджмент. – М.: ПРИОР, 1999.
45. *Зверинцев А.* Коммуникационный менеджмент. – СПб.: Союз, 1997.
46. Искусство менеджмента: Практическое пособие. – М.: Финпресс, 1998.
47. История менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Д.В. Валового. – М.: Инфра-М, 1997.
48. История экономический учений. – 3-е изд. – М.:Инфра-М, 1999.
49. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента. – Минск, ИЦ «Экономпресс», «Финансы, учет, аудит», 1998.
50. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента: Учебник – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Остожье, 1999.
51. *Карданская Н.Л.* Принятие управленческого решения: Учебник – М.: ЮНИТИ, 1999.
52. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991.
53. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом: Практикум. Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2001.

54. *Клейнер С.* Потери промышленных предприятий (как их уменьшить и компенсировать) // Российский экономический журнал. – 1994. – № 5–6.
55. *Клюева Н.А., Самофалов В.И.* Оценка результативности управленческой деятельности на предприятии // Известия вузов Северо-Кавказского региона. – 1995. – №4.
56. *Кнорринг В.И.* Теория, практика и искусство управления. Учебник. М.: Инфра-М, 1999.
57. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. – М.: Прогресс, 1987.
58. *Корицкий Э.Б., Нинциева Г.В., Шетов В.Х.* Научный менеджмент: российская история. – СПб.: Питер, 1999.
59. *Коротков Э.М.* Креативное образование современного менеджера//Бизнес-образование. – 1998. – Вып. 1(4).
60. *Кравченко А.И.* История менеджмента: Учеб. пособие. М.: Академический Проект, 2000.
61. *Кричевский Р. Л.* Если вы – руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1993.
62. *Круглов М.И.* Стратегическое управление компанией: Учебник. – М.: Русская Деловая Литература, 1998.
63. *Кунц Г., О'Доннел С.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.:Прогресс, 1981.
64. Курс менеджмента: Учебник /Под ред. Э.А. Уткина. – М.: Зерцало, 1998.
65. *Кэхилл Дж.* Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 1.
66. *Ларичев О.И.* Теория и методы принятия решений, а также хроника событий в волшебных странах: Учебник. – М.: Логос, 2000.
67. *Лебедев О.Т., Каньковская А.Р.* Основы менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. О.Т. Лебедева. – 2-е изд., доп. – СПб.: ИД «МиМ», 1997.
68. *Литвак Б.Г.* Разработка управленческого решения: Учебник. – М.: Дело, 2000.
69. *Лютенс Ф.* Организационное поведение: Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Инфра-М, 1999.
70. *Майерс Д.* Социальная психология. – СПб.: Питер, 1997.
71. *Маркс К.* Капитал. Т.1./ Маркс К., Энгельс Ф. – Соч. – 2-е изд. Т. 23. – М.: Политиздат, 1975.
72. Менеджмент /Под ред. Г.Б. Казначевской. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2000.

73. Менеджмент/Под ред. Ф.М. Русинова. – М.: ФБК-Пресс, 1999.
74. Менеджмент/Под ред. А.К. Максимцова. – М., 1998.
75. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под ред. О.А. Страховой. – СПб.: Питер, 2000.
76. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997.
77. *Мильнер Б.З.* Теория организации: Учебник. – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 1999.
78. *Минаев Э.С., Агеева Н.Г., Байдюк И.Ф.* Основы теории менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Издательство МАИ, 1993.
79. Модульная программа для менеджеров. В 17-ти т. – Т. 13. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы. – М.: Инфра-М, 1999.
80. *Момотова О.Н., Парахина В.Н.* Совершенствование структурно-функционального механизма управления предприятием в условиях рынка. Будущее России: социально-экономический и экологический аспекты. Международная научная конференция. – СПб: Издательство СПбГТУ, 1998.
81. *Немов Р.С.* Социально-психологический анализ эффективности деятельности коллектива. – М.: Педагогика, 1984.
82. *Новицкий Н.И.* Основы менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 1998.
83. *Паркинсон С.Н., Ростомджи М.К., Сапре С.А.* Эти невероятные японцы. – М.: Фонд защиты от безработицы, 1992.
84. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение : Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000.
85. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса / Под ред. А.К. Казанцева. – М.: Инфра-М, 1999.
86. *Олдкорн Р.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Финпресс, 1999.
87. *Омаров А.М.* Руководитель: размышление о стиле управления. – 2-е изд., доп. – М.: Политиздат, 1987.
88. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М., СПб.: Вильямс, 1999.
89. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Науч. ред. А.А. Радугин. – М.: Центр, 1998.
90. Основы менеджмента: Учебник / Под ред. Д.Д.Вачугова. – М.: Высшая школа, 2001.
91. Основы предпринимательского дела: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. Ю.М. Осипова, Е.Е. Смирновой. – М.: БЕК,1996.

92. Отечественное и иностранное предпринимательство в России XIX в. – начала XX в. // Отечественная История. – 1998. – № 4.
93. Оценка проектов и программ. Эффективность. Качество. Результат. – М., 1997.
94. Паблик Рилейшнз. Теория и практика: Пер с англ. – 8-е изд. – М.: Вильямс, 2000.
95. *Парахина В.Н.* Сущность организаций и их структурирование: Учеб. пособие. – Ставрополь: Издательство СтГТУ, 1998.
96. *Портер М.Е.* Международная конкуренция: Пер.с англ. / Под ред. В.Д.Щетинина.- М.: Международные отношения, 1993.
97. *Почепцов Г.Г.* Теория коммуникации. – М.: Рефл-Бук, К.: Ваклер, 2001.
98. Предпринимательство и предприниматели России от истоков до начала XX века: Учеб. пособие. – М: Российская политическая энциклопедия, 1997.
99. *Разу М.Л., Якутин Ю.В.* Организация менеджмента: Управление бизнесом. – М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 1994.
100. *Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А.* Управление экономикой: Учебник. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
101. *Ременников В.Б.* Разработка управленческого решения: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
102. *Роберт М.-А., Тильман Ф.* Психология индивида и группы: Пер. с фр. – М.: Прогресс, 1988.
103. Рыночная экономика: словарь / Под ред. Г.Я. Кипермана. – 2-е изд., доп. – М.: Республика, 1995.
104. *Семенова И.И.* История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
105. *Серпилин А.* Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6.
106. *Силин А.Н.* Общественные инновации и подготовка менеджеров: взаимосвязи на рубеже тысячелетий // Вестник университета. Серия «Развитие образования в области менеджмента». – М.: Издательство ГУУ, 2000. – № 1.
107. *Скотт Синк Д.* Управление производительностью. – М.: Прогресс, 1989.
108. Словарь иностранных слов. – М.: Русский язык, 1998.
109. *Смирнов Э.А.* Основы теории организации: Учеб.пособие. – М.: ЮНИТИ, 2000.
110. *Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

111. Современное управление: Пер. с англ. – Т. 1. /Под ред. Д.Н.Карпухина и Б.З.Мильнера. – М.: Издатцентр, 1997.
112. Современное управление: Пер. с англ. – Т. 2. /Под ред. Д.Н.Карпухина и Б.З.Мильнера. – М.: Издатцентр, 1997.
113. *Соловьев С.М.* Чтение и рассказы по истории России. – М.: Правда, 1989.
114. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. Д.В. Валового. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
115. *Старобинский Э.* Мотивация (Размышления на заданную тему) // Управление персоналом. – 1999. – № 5.
116. *Старобинский Э.Е.* Основы менеджмента на коммерческой фирме. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1994.
117. Структура и организация: Курс лекций. Материалы программы ТАСИС-ЭДРЮС 9409, 1997.
118. Теория организации: Учебник / Под ред. В.Г.Алиева. – М.: Луч, 1999.
119. *Тимошина Т.М.* Россия на рубеже XIX–XX веков: Учеб. пособие. – М: Филинъ, 1998.
120. *Тимошина Т.М.* Экономическая история России: Учеб. пособие. / Под ред. М.Н. Чепурина. – М.: Филинъ, Юстицинформ, 1998.
121. Толковый словарь рыночной экономики / Под ред. Ф.А. Крутикова. – 2-е изд., доп. – М.: Глория, 1993.
122. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Д.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: ЮНИТИ, Банки и биржи, 1998.
123. *Трейси Д.* Менеджмент с точки зрения здравого смысла: Настольная книга / Пер. с англ. Е.Симоновой. – М.: Автор, 1993.
124. *Уотермен Р.* Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М.: Прогресс, 1988.
125. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. – М.: Республика, 1992.
126. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2000.
127. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы: Практ. пособие. – М.: Инфра-М, 1997.
128. *Уткин Э.А.* Управление фирмой. – М.: Акалис, 1996.
129. *Уткин Э.А., Кочеткова А.И.* Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: Акалис, 1996.
130. *Фатхутдинов Р.А.* Производственный менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 1997.
131. *Фатхутдинов Р.А.* Система менеджмента: Учебно-практическое пособие. – 2-е изд. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
132. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник. – 2-е изд. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
133. *Филанович С.Р.* Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организацией» Модуль 9. – М.: Инфра-М, 1999.
134. Философский энциклопедический словарь/ Под ред. Л.Ф. Ильичева и др. – М.: Советская энциклопедия, 1983.
135. *Франчук В.И.* Основы построения организационных систем. – М.: Экономика, 1991.
136. *Фролов С.Ф.* Социология: сотрудничество и конфликты: Учеб. пособие. – М.: Юрист, 1997.
137. Хозяйственный механизм предприятия: концепция, методы, практика/ Под ред. Э.С.Минаева, А.Р. Винес. – М.: Издательство МАИ, 1991.
138. Человек. Рыночная стратегия. Прогресс. Словарь-справочник. – 2-е изд. / Под ред Ф.А. Хараева. – Нальчик: Полиграфический комбинат им. Революции 1905 г., 1991.
139. *Чудновская С.Н.* Разработка управленческих решений: Учеб. пособие. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 1999.
140. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1972.
141. Энциклопедический словарь. – 3-е изд. / Гл. ред. А.М. Прохоров. – М.: Инфра-М, 1993.
142. *Юдовская А.Я.* Новая история, 1500–1800. – 2-е изд. – М.: Просвещение, 1998.
143. *Юкаева В.С.* Управленческие решения: – Учеб. пособие. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 1999.
144. *Якокка Ли.* Карьера менеджера: Nonfiction (Деловой бестселлер) / Пер. с англ. Р.И. Столпер. – Минск: Парадокс, 1996.
145. *Ян В.Г.* Собр. соч.: В 4-х т. – Том 2. – М.: Правда, 1989.
146. *Ясперс Карл.* Власть и политическая свобода. Политология / Под. ред. В.Д. Перевалова. – М.: Норма-Инфа, 1999.
147. *Likert R.* The Human Organization. McGraw-Hill, 1967.

Оглавление

Введение ... 3

Раздел первый

СУЩНОСТЬ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ... 15

Глава 1. Сущность менеджмента и управления организацией ... 15

1.1 Соотношение понятий «менеджмент» и «управление» ... 15
1.2. Сущность управления организацией ... 19
1.3. Профессия – менеджер ... 23

Глава 2. Значение менеджмента ... 34

2.1. Необходимость управленческой деятельности ... 34
2.2. Значение менеджмента как вида деятельности в современных условиях ... 36
2.3. Значение науки управления для профессиональной подготовки и повышения квалификации руководителей ... 43

Глава 3. Методологические основы управленческой науки ... 48

3.1. Методология и основные методы науки управления ... 48
3.2. Подходы к науке управления организацией ... 53
3.3. Исследование систем управления и их проектирование ... 61
3.4. Современная парадигма управления и принципы менеджмента ... 66

Выводы ... 82

Контрольные вопросы ... 85

Раздел второй

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ ... 86

Глава 4. Возникновение управленческой мысли ... 86

4.1. Периодизация развития управленческой мысли: донаучный и научный периоды ... 86
4.2. Первые документальные источники ... 92
4.3. Развитие управленческой науки как составной части философии ... 93
4.4. Развитие науки управления в составе экономической теории ... 98

Глава 5. Возникновение и развитие науки управления за рубежом 101

5.1. Исторические условия и события, способствовавшие выделению управленческой мысли как самостоятельной науки ... 101
5.2. Возникновение и основные положения научного менеджмента. Ф. У. Тейлор и его последователи ... 107
5.3. Формирование классического направления в менеджменте. А. Файоль. ... 112
5.4. Использование психологии в управлении. Школы человеческих отношений и поведенческих наук. Э. Мэйо. ... 114
5.5. Становление и развитие количественной школы. 121

Глава 6. Развитие науки управления в России ... 124

6.1. Теория и практика управления в дореволюционной России ... 124
6.2. Система теории и практики управления в СССР 130
6.3. Переход к рыночному регулированию экономики и современная система взглядов на менеджмент в России ... 136

Глава 7. Разнообразие современных моделей менеджмента ... 142

7.1. Становление и развитие менеджмента в США ... 142
7.2. Особенности и основные черты японского менеджмента ... 145

Выводы ... 150

Контрольные вопросы ... 153

Раздел третий

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ 155

Глава 8. **Понятие и классификация организаций** 155

8.1. Понятие организации и ее общие характеристики 155
8.2. Классификации организаций 159
8.3. Современные формы и модели организаций .. 166

Глава 9. **Внутренняя среда организации и ее проектирование** . 173

9.1. Понятие внутренней среды и классификация ее факторов 173
9.2. Подходы к выделению параметров внутренней среды организаций 176

Глава 10. **Внешняя среда организаций** 185

10.1. Понятие внешней среды и классификация ее факторов 185
10.2. Характеристики состояния внешней среды ... 190
10.3. Анализ и оценка состояния внешней среды организации 192
Выводы 197
Контрольные вопросы 201

Раздел четвертый

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ 202

Глава 11. **Понятие организационной структуры** 202

11.1. Организационная структура 202
11.2. Производственная структура 219

Глава 12. **Типология организационных структур** 223

12.1. Подходы к классификации организационных структур 223
12.2. Классификация структур управления по наличию и преобладанию связей 226
12.3. Конфигурационный подход к классификации организационных структур 235

Глава 13. **Построение организационных структур** 242

13.1. Принципы построения организационных структур 242
13.2. Порядок построения и реорганизации структур 248
13.3. Тенденции структурных изменений 254
Выводы 260
Контрольные вопросы 263

Раздел пятый

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ 265

Глава 14. **Понятие и классификация функций управления** 265

14.1. Понятие функции управления и значение выделения функций для теории и практики управления 265
14.2. Общие функции управления 267
14.3. Конкретные функции управления 272

Глава 15. **Планирование как функция управления** 274

15.1. Понятие и виды планирования 274
15.2. Этапы функции планирования 279
15.3. Принципы осуществления функции планирования 280
15.4.Стратегическое планирование 281
15.5. Планирование реализации стратегии 292

Глава 16. **Организация как функция управления** 294

16.1. Понятие организации как управленческой функции 294
16.2. Этапы функции организации 297
16.3. Принципы осуществления функции организации 298
16.4. Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации 299

Глава 17. **Функция мотивации** 304

17.1. Понятие мотивации и взаимосвязь его с понятием стимулирования 304
17.2. Теории мотивации 307
17.3. Принципы мотивации 315

Глава 18. **Функция контроля** 319

18.1. Понятие и состав функции контроля 319
18.2. Виды контроля 324
18.3. Этапы функции контроля 326
18.4. Организация эффективного контроля 328
Выводы 330
Контрольные вопросы 332

Раздел шестой

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ 334

Глава 19. Понятие и классификация управленческих решений . 334

19.1. Понятие управленческого решения и его особенности 334

19.2. Классификация управленческих решений 337

19.3. Значение управленческих решений и требования к ним 342

Глава 20. Технология разработки и реализации управленческого решения 345

20.1. Основные этапы разработки и реализации управленческого решения 345

20.2. Принципы разработки управленческого решения 348

20.3. Условия и факторы качества управленческих решений 350

20.4. Организация и контроль исполнения управленческого решения 358

Глава 21. Методы обоснования управленческих решений 364

21.1. Классификация методов принятия управленческих решений 364

21.2. Методы прогнозирования управленческих решений 368

21.3. Основные методы анализа альтернатив 376

21.4. Методы обоснования экономической эффективности управленческих решений 383

Выводы 387

Контрольные вопросы 390

Раздел седьмой

УПРАВЛЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИЙ 391

Глава 22. Понятие, виды и модели коммуникаций 391

22.1. Понятие, значение и классификация коммуникаций 391

22.2. Модели коммуникаций 396

Глава 23. Межличностные коммуникации 403

23.1. Особенности межличностных коммуникаций 403

23.2. Трудности в осуществлении межличностных коммуникаций 407

23.3. Пути совершенствования межличностных коммуникаций 410

Глава 24. Организационные коммуникации 414

24.1. Значение организационных коммуникаций в функционировании организации 414

24.2. Формы и методы организационных коммуникаций 419

24.3. Электронные коммуникации 425

Глава 25. Коммуникационная политика организаций 427

25.1. Сущность коммуникационной политики и основные принципы ее осуществления 427

25.2. Коммуникативное пространство 432

Выводы 434

Контрольные вопросы 435

Раздел восьмой

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА, ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО 437

Глава 26. Групповая динамика 437

26.1. Научные основы исследования малых групп .. 437

26.2. Виды и основные характеристики групп 442

26.3. Характеристика формальных групп в организации 448

26.4. Процесс формирования команды 450

26.5. Особенности неформальных групп 453

26.6. Взаимовлияние личности и группы 457

26.7. Межгрупповое взаимодействие в организации 458

26.8. Повышение эффективности деятельности групп 460

Глава 27. Лидерство и руководство 463
27.1. Понятия лидерства и руководства 463
27.2. Стиль руководства и элементы, его определяющие 464
27.3. Подходы к изучению и улучшению стиля руководства 469
Глава 28. Власть и влияние руководителя 481
28.1. Понятие власти и влияния. Баланс власти 481
28.2. Формы власти и влияния 483
28.3. Харизма. 490
Выводы 492
Контрольные вопросы 496

Раздел девятый
ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ 498
Глава 29. Понятие эффективности управления 498
29.1. Понятие эффективности, результативности, производительности в менеджменте 498
29.2. Показатели эффективности управления и подходы к их определению 504
29.3. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях 520
Выводы 531
Контрольные вопросы 533
Глоссарий 534
Литература 544

Учебное издание

Парахина Валентина Николаевна,
Ушвицкий Лев Исакович,
Воронцова Галина Владимировна и др.

ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Заведующая редакцией *Н. Ф. Карпычева*
Ведущий редактор *Р. В. Андреева*
Художественный редактор *Г. Г. Семенова*
Технический редактор *Т. С. Маринина*
Корректоры *Т. М. Колпакова, Н. Б. Вторушина*
Компьютерная верстка *Е. А. Федорова*
Художественное оформление *В. Ю. Яковлева*

ИБ № 4488

Сдано в набор 10.12.2002. Подписано в печать 07.05.2003
Формат 60×88 1/16. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная
Усл. п.л. 34,3. Уч.-изд. л. 32,95. Тираж 3000 экз.
Заказ № 4153. «С» 141

Издательство «Финансы и статистика»
101000, Москва, ул. Покровка, 7
Телефон (095) 925-35-02. Факс (095) 925-09-57
E-mail: mail@finstat.ru http://www.finstat.ru

ГУП «Великолукская городская типография»
Комитета по средствам массовой информации Псковской области,
182100, г. Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12
Тел./факс: (811-53) 3-62-95
E-mail: VTL@MART.RU

Вниманию читателей!

в издательстве
«ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА»

готовится к выпуску книга

Калигин Н. А.

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

На основе теории социальных систем, а также процессного и ситуационного подходов обобщен зарубежный и отечественный опыт по организации управления. Материал книги представлен систематизированно и комплексно в виде принципов, методов и правил.

Для руководителей всех уровней, преподавателей и студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент». Может быть полезна всем интересующимся конкретными вопросами организационного управления.

Книгу Вы можете приобрести в киоске издательства
или заказать по почте по адресу:

101000, Москва, ул. Покровка, 7
(метро «Китай-город», выход на ул. Маросейка)
Тел.: **(095) 925-35-02, 923-80-42**
Факс (095) 925-09-57

E-mail: mail@finstat.ru.http://www. finstat.ru