

**УЧЕБНОЕ
ПОСОБИЕ**

ПИТЕР

СТАНДАРТ ТРЕТЬЕГО ПОКОЛЕНИЯ



А. Г. Фаррахов

Менеджмент

2-е издание,
переработанное и дополненное

ОСНОВЫ ■

Инфраструктура ■

Современные тенденции ■

**ДЛЯ
БАКАЛАВРОВ
И СПЕЦИАЛИСТОВ**

**ДОПУЩЕНО
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИМ ОБЪЕДИНЕНИЕМ**

Ф 25



710
Курс 1-ой

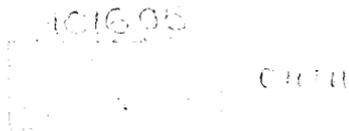
СТАНДАРТ ТРЕТЬЕГО ПОКОЛЕНИЯ

А. Г. Фаррахов

МЕНЕДЖМЕНТ

**2-е издание,
переработанное и дополненное**

Допущено УМО по образованию в области производственного менеджмента в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»



Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск

2014

ББК 65.290-21я7
УДК 658(075)
Ф25

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и предпринимательства в строительстве Казанского государственного архитектурно-строительного университета Г. М. Загидуллина;

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга Казанского федерального университета А. П. Мищенко

Фаррахов А.

Ф25 Менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2014. — 352 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»).

ISBN 978-5-496-00775-7

Учебное пособие соответствует требованиям ГОС по дисциплине «Менеджмент» для студентов специальности 080502.65 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» и требованиям ГОС-2 и ФГОС-3 по дисциплинам «Менеджмент» и «Основы менеджмента» для подготовки специалистов и бакалавров по ряду направлений и профилей, сведения о которых приведены во введении настоящего издания. Основное внимание уделено предмету, эволюции и инфраструктуре менеджмента, менеджменту как виду деятельности и системе управления, процессам принятия и эффективности управленческих решений, организационным структурам и функциям менеджмента. Важное место отведено развитию теории и практики управления в современных условиях, проблемам взаимодействия людей в организации, власти и лидерства.

Учебное пособие предназначено для студентов вузов, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям и профилям подготовки бакалавров.

Допущено УМО по образованию в области производственного менеджмента в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)».

ББК 65.290-21я7
УДК 658(075)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Оглавление

Введение	12
Глава 1. Введение в менеджмент.....	15
1.1. Представления о менеджменте.....	15
1.2. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Цели и задачи современного менеджмента	20
1.3. Особенности развития российского менеджмента на современном этапе	22
1.4. Характерные черты современного менеджмента.....	28
Контрольные вопросы.....	30
Глава 2. Эволюция менеджмента и его современные концепции	32
2.1. Потребность и необходимость управления в деятельности человека	32
2.2. Периоды в эволюции менеджмента	34
2.3. Школа научного менеджмента	36
2.4. Административная школа	38
Идеально формализованная организация.....	40
2.5. Школа человеческих отношений.....	41
Концепция организационного поведения	42
2.6. Концепция количественных методов.....	44
2.7. Концепция процессного подхода.....	46
2.8. Концепция системного подхода и ее современные тенденции.....	47
Концепция социальной ответственности	48
Модель организационной системы промышленного предприятия.....	50
Концепция «7-S»	50

2.9. Концепция ситуационного подхода.....	51
2.10. Концепция маркетинга.....	55
2.11. Современные концепции управления	57
Менеджмент без иерархии.....	57
Бережливое производство	58
Менеджмент гарантированного качества.....	59
Всеобщий продуктивный сервис	60
Бенчмаркинг	60
Реинжиниринг бизнеса	60
Концепция адаптации.....	61
Концепция глобальной стратегии.....	61
Концепция целевой ориентации.....	62
2.12. Современный международный менеджмент. Модели менеджмента	62
Контрольные вопросы.....	66

Глава 3. Методологические основы, система и основные понятия менеджмента.....68

3.1. Методологические основы менеджмента	68
3.2. Понятие <i>система</i> . Система менеджмента.....	69
3.3. Инфраструктура менеджмента.....	71
3.4. Закономерности менеджмента	72
3.5. Принципы менеджмента.....	76
Общие принципы	77
Частные принципы	77
3.6. Методы менеджмента	80
3.7. Функции менеджмента	82
3.8. Менеджмент как процесс преобразований.....	85
3.9. Организация как система управления. Управляющая и управляемая подсистемы	86
3.10. Интеграционные процессы в менеджменте	89
3.11. Внутренняя среда организации.....	90
3.12. Внешняя среда организации	93
3.13. Управление конкуренцией	95
3.14. Социальная ответственность, этика управления.....	97
Контрольные вопросы.....	99

Глава 4. Организация и организационные структуры менеджмента	100
4.1. Организация в системе менеджмента	100
4.2. Понятие <i>организационная структура менеджмента</i>	101
4.3. Линейные структуры менеджмента.....	103
4.4. Штабные структуры менеджмента	105
4.5. Функциональные структуры менеджмента	106
4.6. Дивизиональная структура менеджмента	107
Продуктовые структуры менеджмента	107
Потребительские структуры управления.....	108
Региональные структуры менеджмента.....	108
4.7. Адаптивные структуры менеджмента.....	109
4.8. Механистическая и органическая модели организаций	113
4.9. Современные подходы к проектированию организационных структур	114
Контрольные вопросы.....	116
Глава 5. Организационно-правовые формы организаций...117	117
5.1. Юридические лица в России.....	117
5.2. Разновидности организаций в России.....	118
Коммерческие организации.....	118
Некоммерческие организации.....	121
5.3. Интеграция организаций и их новые формы	122
Контрольные вопросы.....	125
Глава 6. Планирование и стратегия развития организации.....126	126
6.1. Природа и цель планирования.	126
Причины, оказывающие влияние на масштаб плана.....	127
Типы планов	127
6.2. Процесс планирования.....	130
Элементы плана и процесса планирования	131
6.3. Стратегическое планирование.....	133
Типы стратегий и методика стратегического планирования	136

Диверсификация	136
6.4. Тактические планы	139
6.5. Типы оперативных планов.....	139
6.6. Бизнес-планирование	141
6.7. Управление по целям.....	142
Контрольные вопросы.....	144
Глава 7. Организация как функция менеджмента.....	145
7.1. Организационная деятельность.....	145
Принципы организационной деятельности.....	146
Процесс организационной деятельности	148
7.2. Нормы управляемости.....	148
Теория В. Грайкунаса	149
Факторы, влияющие на частоту и продолжительность служебных контактов руководителя.....	150
7.3. Взаимоотношение полномочий.....	151
Виды полномочий	152
7.4. Организационная роль и формирование организационной структуры.....	153
Компоненты организационной роли.....	154
Параметры (характеристики) организационной роли	156
Восприятие роли исполнителем.....	157
Подходы к проектированию и перепроектированию роли	158
Формирование организационной структуры.....	160
7.5. Формирование систем организации и управления в современных условиях.....	161
Контрольные вопросы.....	162
Глава 8. Мотивация как функция менеджмента, теории мотивации	164
8.1. Понятие <i>мотивация</i>	164
8.2. Понятие <i>стимул</i>	165
8.3. Принципы и стадии развития мотивации	166
8.4. Первоначальные концепции мотивации	167

Политика кнута и пряника	167
Использование методов психологии.....	168
8.5. Современные теории мотивации	168
Содержательные теории мотивации	169
Процессуальные теории мотивации.....	172
8.6. Методы мотивации	176
8.7. Система непрерывного обучения как современный фактор мотивации.....	177
Современные взгляды на обучающуюся организацию.....	178
8.8. Мотивация труда в рыночных условиях.....	179
Контрольные вопросы.....	182
Глава 9. Контроль как функция менеджмента.....	183
9.1. Понятие <i>контроль</i>	183
9.2. Виды контроля	184
Предварительный контроль	184
Текущий контроль.....	185
Заключительный контроль.....	186
9.3. Процесс контроля.....	187
Выработка стандартов и нормативов	187
Измерение результатов, масштаб допустимых отклонений.....	189
9.4. Передача и распространение информации, ее оценка.....	190
Оценка информации о результатах контроля.....	190
9.5. Поведенческие аспекты контроля	191
9.6. Характеристики эффективности контроля.....	193
9.7. Современные методы контроля	194
Бенчмаркинг	194
Тотальный контроль качества и тотальный менеджмент качества.....	196
9.8. Контроллинг – современная система экономического управления	197
Контрольные вопросы.....	199

Глава 10. Анализ, регулирование и координация в менеджменте	200
10.1. Анализ в управленческом цикле.....	200
10.2. Анализ внутренней среды	201
Источники информации для анализа	202
10.3. Анализ внешней среды.....	203
10.4. Анализ инвестиций	203
10.5. Регулирование.....	205
10.6. Координация.....	206
Контрольные вопросы.....	209
Глава 11. Коммуникация и информация в менеджменте ...	210
11.1. Управленческая информация.....	210
11.2. Организационная коммуникация	213
Направления коммуникации	213
Элементы и этапы коммуникационного процесса	214
Типология коммуникаций	215
11.3. Информационные и коммуникационные технологии в современном менеджменте.....	219
Контрольные вопросы.....	223
Глава 12. Процессы управления и принятие управленческих решений	224
12.1. Основные элементы процесса управления	224
12.2. Типология решений	226
12.3. Процесс подготовки и принятия решения	229
Выявление, диагностика и структуризация проблемы.....	229
Формулирование критериев и ограничений принятия решений.....	230
Формирование возможных вариантов решения, их оценка и выбор лучшего варианта.....	230
Реализация решения и контроль выполнения решения	230
Оценка последствий принятого решения.....	231
12.4. Методы моделирования.....	231
Краткий обзор моделей.....	232

12.5. Методы принятия решений и прогнозирования.....	235
Платежная матрица.....	235
Дерево решений.....	236
Метод сценариев.....	237
Количественные методы прогнозирования.....	237
Качественные методы прогнозирования.....	238
12.6. Оценка последствий принимаемых управленческих решений.....	239
12.7. Стили принятия решений.....	240
Контрольные вопросы.....	242
Глава 13. Ресурсы, качество и эффективность управления.....	243
13.1. Качество управления.....	243
13.2. Понятие <i>эффективность управления</i>	245
Эффективность управления людьми (трудовыми ресурсами).....	247
Эффективность управления производством.....	248
Эффективность управления операционными системами.....	249
13.3. Оценка эффективности управления.....	250
Контрольные вопросы.....	253
Глава 14. Инновационный потенциал менеджмента. Профессионализация менеджмента.....	254
14.1. Инновационный потенциал менеджмента.....	254
Понятие <i>инновационный потенциал менеджмента</i> и его содержание.....	254
Классификация инноваций.....	257
Принципы реализации инновационного потенциала менеджмента.....	259
14.2. Профессионализация менеджмента.....	261
Контрольные вопросы.....	267
Глава 15. Управление персоналом и формирование человеческого капитала.....	269
15.1. Управление персоналом.....	269

15.2. Методы управления персоналом.....	270
Административные методы.....	271
Экономические методы.....	273
Социально-психологические методы.....	275
15.3. Структура персонала.....	279
15.4. Человеческий капитал.....	283
15.5. Современные концепции управления человеческим капиталом.....	286
Контрольные вопросы.....	290
Глава 16. Групповая динамика.....	291
16.1. Формальные и неформальные группы.....	291
Формальные группы.....	292
Неформальные группы.....	293
16.2. Стадии развития группы.....	294
16.3. Условия, влияющие на эффективность работы группы.....	295
Внешние условия.....	296
Возможности членов группы.....	296
Структура группы.....	296
Групповой процесс.....	298
Задачи, стоящие перед группой.....	299
Сплоченность группы и эффективность ее работы.....	299
16.4. Рабочие группы.....	300
16.5. Командообразование.....	301
16.6. Типология команд.....	303
Классификация по роду деятельности.....	303
Управленческие команды.....	304
Самоуправляемые команды.....	305
16.7. Основы управления конфликтом.....	305
Причины конфликтов.....	306
Модель конфликта.....	307
Типы конфликтов.....	308
Методы управления конфликтами.....	309
Контрольные вопросы.....	311

Глава 17. Личность менеджера и лидерство	313
17.1. Личность менеджера и ее характеристики.....	313
Общая характеристика менеджера	313
17.2. Мотивационно-потребностная система личности	314
Мотивация достижения цели	315
Мотивация саморазвития	315
Мотивация самореализации	315
Мотивация свободы	315
17.3. Биографические характеристики, способности и специфические черты личности.....	317
17.4. Характерные черты современного менеджера.....	319
Модель современного менеджера.....	322
17.5. Лидерство. Общая характеристика лидерства.....	323
17.6. Стили управления	324
Личностный подход	324
Поведенческий подход.....	325
Ситуационный подход	328
17.7. Современные подходы к руководству людьми.....	333
Контрольные вопросы.....	335
Глава 18. Власть и партнерство.....	336
18.1. Влияние	336
18.2. Власть.....	337
18.3. Основы и формы власти.....	337
Организационная основа.....	338
Личностная основа	340
Организационно-личностная основа.....	341
18.4. Убеждение и участие	342
18.5. Социальное партнерство	344
Контрольные вопросы.....	346
Литература (использованные и рекомендуемые монографии, учебники и учебные пособия).....	347

Введение

Конец XX в. в России — время серьезных политических и экономических преобразований. Административно-командная система управления уступила место рыночным отношениям, изменились отношения собственности, появились новые формы хозяйствующих субъектов, развиваются международные интеграционные процессы. Существенно возросла роль управляющих структур, что вызвало необходимость совершенствования управления в социальных системах и формирования качественно новой системы управления.

В связи с этим большое значение приобретает изучение основ теории и практики менеджмента, процессов его становления и развития. Как социально-экономическое учение менеджмент возник только в конце XIX в., и с этого периода начинается становление основных школ менеджмента и развитие его современных концепций. Эти школы возникли в разные исторические периоды и первоначально были ориентированы только на развитие и интенсификацию производственно-хозяйственной деятельности, а их достижения использовались в текущей управленческой практике.

В настоящее время принципы научного управления применяются далеко за пределами производственных отношений. Произошла интеграция понятия **менеджмент**. В настоящее время в России понятия **менеджмент** и **управление** часто применяют как синонимы и зачастую термин **менеджмент** трактуют достаточно свободно.

Новая система управления должна соответствовать имеющимся условиям, обеспечивать решение как текущих, так и перспективных задач. Необходимо учитывать и международный опыт

по формированию и совершенствованию системы управления, ее кадровому обеспечению. В экономически развитых странах, особенно в США, подготовка менеджеров — одно из наиболее мощных направлений высшего образования. В России также наблюдается развитие образовательных центров, осуществляющих подготовку менеджеров. А новый образовательный стандарт (ФГОС-3) определил целое направление «Менеджмент» для подготовки бакалавров и магистров.

Рост аудитории изучающих проблемы управления вызвал большой и пока не удовлетворенный спрос на соответствующую литературу. И речь идет не о научных монографиях, рассчитанных на узкий круг специалистов, а об учебной литературе. Для восполнения имеющегося пробела в последние годы у нас были изданы переводы ряда монографий зарубежных авторов. Это фундаментальный труд М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури «Основы менеджмента», работы П. Друкера. Появились первые учебники по менеджменту отечественных авторов — И. Н. Герчиковой, О. С. Виханского и А. И. Наумова, В. Р. Веснина, З. П. Румянцева и т. д.

Изучение этих и других изданий, часто объемных, сложных по содержанию и не всегда доступных даже при больших тиражах, является трудной задачей. Затруднения возникают уже с трактовкой самого понятия **менеджмент**, его основополагающих компонентов и структуры, многообразия подходов к ее систематизации. Проблемы возрастают при интеграции материала, рассредоточенного в различных изданиях, в единую систему, особенно когда возникает необходимость увязки материала с объемом и перечнем вопросов (компетенциями) по дисциплинам в рамках требований рабочих программ (образовательных стандартов — ГОС, ФГОС).

Решению таких проблем должно способствовать данное учебное пособие. В нем, в отличие от первого издания, наряду с традиционным изложением материала все основные вопросы дополнены современными взглядами на них, представлены другие самостоятельные материалы по современному менеджменту и приведены контрольные вопросы по каждой теме.

Учебное пособие написано с учетом требований государственного образовательного стандарта по дисциплине «Менеджмент»

по специальности 080502.65 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» направления подготовки 080500.65 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)». Его материалы соответствуют требованиям ГОС по дисциплине «Менеджмент» по специальности 190702.65 «Организация и безопасность движения» направления подготовки 190700.65 «Организация перевозок и управление на транспорте (по видам)». Они соответствуют также требованиям ФГОС по дисциплине «Основы менеджмента...» для подготовки бакалавров по направлению 270800.62 «Строительство» (профили 270809.62 «Экспертиза и управление недвижимостью» и 270803.62 «Городское хозяйство и строительство»), по дисциплине «Менеджмент» для подготовки бакалавров по направлению 190700.62 «Технология транспортных процессов» (профиль 190709.62 «Организация и безопасность движения»).

Основная цель учебного пособия – обеспечение обучающихся комплексом необходимых для изучаемого курса материалов, представленных в логической взаимосвязи и последовательности их изложения.

Учебное пособие может быть основой для дальнейшего изучения специальных курсов менеджмента. Оно предназначено для студентов вузов, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям и профилям подготовки бакалавров.

ГЛАВА 1

Введение в менеджмент

1.1. Представления о менеджменте

В конце XX в. в России произошла перестройка социально-экономической и политической жизни общества, переход страны на рыночную систему управления. Этот период может быть отмечен как начало употребления в учебной, научной литературе, средствах массовой информации и обиходе терминов **предпринимательство, бизнес, коммерция, менеджмент** без четкого разграничения их значений. В учреждениях и организациях появились должности менеджеров. Во многих вузах страны появились новые специальности и профили подготовки бакалавров и магистров, опирающиеся на менеджмент.

Становление и развитие новой для отечественной науки и практики дисциплины связано с рядом особенностей.

Во-первых, появление новой дисциплины говорит о важности данной области человеческих знаний, ориентированной на удовлетворение качественно новых требований к организационным и управленческим процессам в условиях рыночных отношений, конкурентной борьбы, поиска новых источников доходов и подходов к потребителю.

Во-вторых, специфическая культура отношения к менеджменту как к науке и практике в нашем обществе заставляет обращаться к опыту стран с развитыми рыночными отношениями. Но и в этих странах к понятию и феномену менеджмента отношение неоднозначное, вследствие чего в практике преподавания

в России дисциплины «Менеджмент» основная часть программ рассматривает менеджмент как управление. Это вызывает вопрос о целесообразности еще одной дисциплины об управлении при наличии множества подобных дисциплин: теории управления, социологии управления, психологии управления, управления персоналом, теории и социологии организаций и т. д.

В-третьих, в нашей стране и раньше, и сейчас были и есть должности и работы, которые можно было бы подвести под понятия **менеджер** и **менеджмент**.

В-четвертых, в научной литературе по менеджменту практически отсутствует четкая трактовка главных признаков самостоятельной научной дисциплины — идентификации в структуре знаний, определения предмета, а также собственных методов, законов, категорий.

Для выделения предмета и отличительных особенностей менеджмента сравним его с близкими понятиями — управлением, предпринимательством и бизнесом.

Отличие менеджмента от управления существует и в трактовке, и в употреблении этих понятий. В более общем смысле, говоря об управлении, в американской (США) специальной литературе применяют термины **администрация**, **администрирование** (**administration**), которые в большей степени отражают обезличенную **систему управления**. Говоря о менеджменте, во-первых, американцы почти всегда подразумевают фигуру **менеджера** — человека, субъекта управления, действующего в некоторой организации. Во-вторых, когда говорят «менеджер», то, по большому счету, имеют в виду профессионального управляющего, осознающего, что он представитель особой профессии (а не просто инженер или экономист), занимающийся управлением. К тому же менеджер — это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку и умеющий воздействовать на труд отдельного работника, группы и целой организации. Поэтому **менеджмент** предполагает профессиональную деятельность по управлению организацией и обеспечению успешной ее деятельности. Критерием же успешной деятельности любой организации является обеспечение ее прибыльности.

Бизнес — это тоже деятельность, форма экономического поведения, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. Он также характеризуется как **дело** и система ведения дел. Поэтому менеджмент отличается от бизнеса.

Управление бизнесом — это управление коммерческими, хозяйственными организациями. Наряду с этим практически как синоним применяется термин **business administration**, который можно перевести как **деловое администрирование**.

Термин **менеджмент** применим к любым типам организаций, но, если речь идет о государственных органах любого уровня, более правильно использовать термин **public administration** — **государственное управление**.

Бизнесмен и менеджер — это не одно и то же. Бизнесмен — это тот, кто «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и может состоять членом ее правления. Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди.

Менеджмент также отличается от предпринимательства. **Предпринимательство** — более частный случай бизнеса, экономическое поведение, вид деятельности, чаще связанный с личностью человека — **предпринимателя**, осуществляющего бизнес, затевающего новое предприятие, реализующего некоторые нововведения, вкладывая собственные средства в новое предприятие и принимая на себя личный риск. Поэтому важно уяснить, что термины «менеджер» и «предприниматель» не являются синонимами, хотя это близкие понятия. Предприниматель чаще всего рискует своим капиталом, а менеджер — своей должностью. Хотя в ряде случаев менеджер может быть совладельцем организации, иметь ее акции и рисковать ими. Поэтому степень различия между менеджером и предпринимателем зависит от отношения менеджера к собственности. Эти различия будут большими, если менеджер придерживается бюрократического (регламентированного) стиля

руководства, но они в определенной мере могут стираться, если менеджер придерживается предпринимательского стиля управления.

По форме организации деятельности и схожести конечной цели — получения прибыли — предпринимательство имеет много общего с коммерцией. **Коммерция** — это торговая деятельность людей, направленная на получение торговой прибыли. В узком смысле это часть предпринимательской деятельности в сфере обращения по непосредственной реализации продукции и получению прибыли. В широком смысле это — заключение торговых сделок как составная часть любого бизнеса.

Исходя из предмета менеджмента, сущность его можно определить как экономико-организационное поведение по управлению процессами в организациях. В то же время следует отметить также практику его использования для руководства государством, его регионами и муниципальными образованиями.

Сам термин **менеджмент** (*англ. management*) имеет американское происхождение и переводится на русский язык как **руководство**. Такой перевод полностью не раскрывает его смыслового значения, поскольку этот термин не переводится дословно на другие языки. На практике термином **менеджмент** характеризуют преимущественно процессы управления хозяйственной деятельностью. В этом смысле менеджмент является менее емким, чем понятие **управление**, поскольку управляют не только предприятием и организацией, но и государством, обществом, техническими системами, технологическими процессами, используя для выражения этого процесса понятие **управление**. И тем не менее термин **менеджмент** в литературе трактуется широко.

Для хозяйственной деятельности понятие **менеджмент** адекватно понятию **управление**, что делает возможным использовать их в качестве взаимозаменяемых. Для других случаев понятия **менеджмент** и **управление** не тождественны.

В «Оксфордском словаре английского языка» менеджмент характеризует способ (манеру) обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административные навыки, орган управления, административную единицу.

В «Толковом словаре русского языка» менеджмент определен как искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами.

«Современный экономический словарь» определяет менеджмент как совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления.

Из вышеизложенного и приведенных определений следует, что менеджмент можно трактовать как:

- ◆ процесс управления хозяйственной деятельностью организации;
- ◆ процесс управления производством (продажей) товаров или услуг;
- ◆ функции управления организацией;
- ◆ персонал (аппарат) управления организацией.

Кроме того, если рассматривать менеджмент в аспекте исторического развития человеческого общества в целом, то его следует понимать и как искусство управления, и как науку управления.

Исходя из этих особенностей можно сделать предварительный вывод о предмете менеджмента — это деятельность по организации и управлению людьми и производством в самых разнообразных предприятиях и учреждениях. Эта деятельность превратилась в профессию, в вид поведения на производстве. Область знаний превратилась в самостоятельную научную дисциплину.

Итак, менеджмент — это:

- ◆ социальный институт;
- ◆ организационно-экономическое поведение;
- ◆ специфическая деятельность;
- ◆ своеобразное искусство;
- ◆ научная дисциплина.

Определить область знаний, в рамках которой рассматриваются теория и практика менеджмента, достаточно сложно. Сложность связана в большей мере с многоаспектностью феномена. В то же время если обратиться к общей теории управления, то в ее пределах лежат:

- ◆ теоретические основы организационно-управленческой деятельности менеджера;
- ◆ специальные социологические теории — социология экономики, социология организаций и социология труда, рассматривающие содержание деятельности менеджера как экономико-организационное поведение;
- ◆ социально-психологическая область знаний, включающая процессы отношений менеджера в трудовых группах внутри организации и с социальным окружением;
- ◆ область психологии управления, обеспечивающая менеджмент приемами влияния на окружающих;
- ◆ область этики, дающая примеры и правила общения людей в служебное время и т. д.

Из изложенного следует, что менеджмент — область знаний на стыке многих дисциплин, выработавшая свои принципы, методы, законы и категории, имеющая свои специфические задачи и область проблем.

Объектами менеджмента могут быть любые организации (предприятия, учреждения, государственные органы и т. д.), а его субъектами — люди, выполняющие по должности функции и задачи менеджера.

1.2. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Цели и задачи современного менеджмента

Рыночная экономика базируется на частной собственности, свободном ценообразовании, наличии рынков труда, капитала, землепользовании. Она способствует развитию бизнеса и предпринимательства. Рыночные отношения меняют взгляды на природу, роль, сущность и значение труда руководителя. На первое место выдвигается самостоятельность, инициатива, предприимчивость, творческое мышление, готовность к разумному риску.

Необходимым условием этих изменений является постоянное совершенствование управления в социальных системах на основе

всестороннего использования достижений науки, техники и передового опыта. Большое внимание уделяется теоретическим и практическим проблемам менеджмента, его становлению и развитию. Менеджмент в этом случае выполняет функции организации и управления различными сферами экономики.

Поэтому в системе понятий рыночной экономики **менеджмент** — это профессионально осуществляемое управление предприятием в условиях рыночных отношений в любой сфере хозяйственной деятельности, направленное на получение прибыли путем рационального использования ресурсов.

Производственная деятельность должна меняться таким образом, чтобы она могла удовлетворять индивидуальные потребности, обеспечивать заинтересованность работников в ее высоких конечных результатах.

Особенностью современного менеджмента является его направленность на эффективное ведение хозяйства в условиях экономии ресурсов, интенсификацию производства и постепенное ослабление регулирования производства административными методами. Современный менеджмент способствует развитию рынка, товарно-денежных отношений и стабилизации рыночных цен.

Если основной целью менеджмента в общем случае является достижение высокой эффективности производства, лучшего использования ресурсного потенциала организации, то для работы в рыночных условиях конечная цель менеджмента — это обеспечение прибыльности организации (предприятия), эффективное использование кадрового потенциала, постоянное преодоление риска при работе на внутреннем и внешнем рынках.

Такие цели обуславливают следующие задачи менеджмента:

- ◆ организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей;
- ◆ обеспечение стабильного положения предприятия на рынке;
- ◆ стимулирование работы персонала;
- ◆ постоянный поиск и освоение новых рынков;
- ◆ разработка стратегии развития организации (предприятия);
- ◆ определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

- ◆ повышение квалификации кадров;
- ◆ создание атмосферы творческой активности.

Исходя из приведенных целей и задач, современную модель менеджмента можно представить как комплексную систему взаимосвязанных факторов:

- ◆ ориентация организации (предприятия) на спрос и потребности рынка;
- ◆ постоянное стремление к повышению эффективности производства;
- ◆ хозяйственная самостоятельность, обеспечивающая свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за деятельность организации;
- ◆ постоянная корректировка целей в зависимости от состояния рынка;
- ◆ необходимость использования информации с использованием современных информационных технологий для принятия обоснованных и оптимальных решений.

При этом основными критериями современной модели менеджмента являются эффективность и конкурентоспособность.

1.3. Особенности развития российского менеджмента на современном этапе

Крутой поворот в истории развития России в конце XX в. вызвал необходимость разработки новой системы, модели управления. Успех осуществляемых в стране экономических реформ зависит от двух главных условий:

- ◆ во-первых, основу реформ составляют принципы и механизмы, господствующие в мировом экономическом сообществе;
- ◆ во-вторых, учет при проведении реформ особенностей развития и современного состояния экономики страны, менталитета и поведенческих характеристик населения, продолжительности периода преобразований и других факторов и условий, формирующих развитие страны.

Особенностями предшествующего развития страны были:

- ◆ теория и практика управления, сформированные под воздействием марксистской системы экономического развития;
- ◆ всестороннее развитие личности как критерий социальной ориентации экономики;
- ◆ общественная собственность на средства производства;
- ◆ плановое регулирование производства;
- ◆ политизированность экономической теории, которая обосновывала необходимость реализации таких принципиальных положений, как концентрация производства, его монополизация на государственных предприятиях, ориентация производственной специализации на народнохозяйственную эффективность, закрытость единого народнохозяйственного комплекса страны;
- ◆ развитие фундаментальных положений управленческой науки, обосновывающих необходимость централизации управления моноцентрической системы хозяйствования, прямого управления предприятием со стороны государства, ограничения хозяйственной самостоятельности предприятий, жесткой системы распределения и связей между предприятиями;
- ◆ колоссальная бюрократизация и командно-административный характер системы управления.

В отличие от дореформенной, новая система управления представляет собой следующую систему взглядов на управление экономикой в переходный период.

1. Гибкое сочетание методов рыночного регулирования, основанных на обратных связях, с государственным регулированием социально-экономических процессов. Движение к рыночной экономике — сложный процесс, неизменным и активным участником которого должно быть государство. Рынок не способен решить многие проблемы общества и социального единства страны — проведение фундаментальных научных исследований, долгосрочные программы социальной защиты населения, развитие культуры и т. д.

Еще после мирового кризиса 1920-х гг. была признана целесообразность государственного регулирования рынка в таких

областях, как социально-экономическая, валютно-финансовая, структурно-инвестиционная и научно-техническая. Государство должно и способно устанавливать и поддерживать общие правила функционирования рынка с помощью законодательства, государственных заказов, лицензирования экспорта и импорта, установления кредитных ставок и налогов, различных форм стимулирования и контроля рационального производственного использования природных ресурсов, защиты потребителя и т. д. На государство возлагается и задача заполнения внерыночных зон хозяйствования, таких как экологическая безопасность, социально-экономические права человека, перераспределение доходов, научно-технический прогресс, культура, ликвидация структурных и региональных диспропорций, развитие эффективных международных экономических отношений.

Выполняя эти функции, государство регулирует спрос и предложение на макроуровне и товарно-денежный обмен на уровне организаций, не ограничивая при этом действие механизма саморегулирования.

2. Формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых социально ориентированных систем. Каждая организация должна самостоятельно решать не только вопросы внутренней организации, но и всей совокупности связей с внешней средой. Социальная ориентация организации означает, что наряду с экономической функцией она выполняет и социальную роль, которая предполагает реализацию двух вопросов: удовлетворение потребностей общества в товарах и услугах, производимых предприятиями, и решение важнейших социальных проблем трудовых коллективов и их среды обитания. Маркетинговые исследования, расширение внешнеэкономических связей, привлечение иностранного капитала, налаживание коммуникаций являются важнейшими вопросами для организаций (предприятий).

3. Самоуправление на всех уровнях и переход к полицентрической системе хозяйствования. Эволюция системы управления направлена на формирование полицентрической системы, базирующейся на функционировании в народном хозяйстве структур, способных к самоуправлению и саморазвитию.

4. Сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора экономики. Преобладание тех или иных методов зависит от статуса предприятий, важности продукции в экономической системе страны и на мировом рынке. Государственный сектор экономики сокращается за счет расширения сферы рыночного предпринимательства, на долю которого приходится существенная часть внутреннего валового продукта страны. Однако значимость крупных и сверхкрупных предприятий для экономики сохранится.

5. Обращение к методам стратегического социально-экономического планирования и управления с учетом внезапных и резких изменений во внешней среде, в технологиях, конкуренции и изменении потребностей населения. Потребность в новых приемах менеджмента. Меняются соответственно и структуры управления, в которых предпочтение будет отдано децентрализации. Организационные механизмы будут больше приспосабливаться к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже принятых. Гибкость в распределении ресурсов будет цениться выше, чем строгость в их расходовании.

Таким образом, можно привести следующие основные факторы, влияющие на становление и развитие менеджмента в российской экономике:

- ◆ формирование рыночного механизма и сочетание его с государственным регулированием;
- ◆ изменения в структуре потребностей общества в продукции и услугах, ориентация менеджмента преимущественно на удовлетворение потребностей в предметах потребления;
- ◆ обострение внутренней конкуренции вследствие ограниченности ресурсов и снижения спроса на традиционные отечественные продукты и услуги;
- ◆ интернационализация конкуренции и связанная с этим адаптация к международным стандартам;
- ◆ усиление социальных и экологических требований к деятельности организаций, ориентация менеджмента на внешние факторы эффективности организаций;
- ◆ возрастающая степень комплексности реализуемой продукции и услуг, диверсификация и кооперация организаций;

- ◆ профессионализация менеджмента, повышение общественной значимости и оценки менеджмента, стремление к обучению и повышению профессиональной квалификации.

Современному российскому менеджменту присущи такие тенденции развития, как:

- ◆ специализация;
- ◆ социализация;
- ◆ профессионализация;
- ◆ компьютеризация;
- ◆ интернационализация и глобализация.

Существенным фактором повышения эффективности менеджмента является специализация управления. В соответствии с этим можно выделить следующие наиболее распространенные виды менеджмента:

- ◆ кадровый;
- ◆ производственный;
- ◆ социальный;
- ◆ стратегический;
- ◆ инновационный;
- ◆ информационный;
- ◆ финансовый и т. д.

Практически все эти виды менеджмента, за исключением производственного, в той или иной мере будут рассматриваться в дальнейшем при рассмотрении соответствующих и смежных вопросов. Поэтому представляет интерес рассмотрение основ производственного менеджмента.

Производственный менеджмент — это наука и практика эффективного управления процессами преобразования исходных ресурсов всех видов в готовые товары и услуги. Сферой деятельности производственного менеджмента является как материальное производство, так и оказание услуг. В рамках этой науки выделяются общие признаки управления производством и оказанием услуг, характерные для всех сфер деятельности.

Основными задачами производственного менеджмента являются:

- ◆ целенаправленное воздействие на персонал для организации и координации его деятельности в процессе производства;
- ◆ совокупность последовательных действий управленческого персонала по определению задач для производственных подразделений и их фактического состояния на основе обработки соответствующей информации;
- ◆ формирование и доведение экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий.

В странах зрелой рыночной экономики, а в настоящее время — и в России выделяются новые направления и концепции по развитию производственного менеджмента:

- ◆ **реинжиниринг** — создание или перестройка на современной компьютерной и другой технологической основе принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении, которых прежде не было в организации (на предприятии);
- ◆ развитие концепции внутренних рынков организаций (предприятий), т. е. использование рыночных принципов в их внутренней деятельности;
- ◆ интеграционные процессы, ориентированные на более эффективное применение всех ресурсов, что способствует появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций (предприятий);
- ◆ широкое распространение нефинансовых измерителей эффективности управления производством, посредством которых оптимально оцениваются достижения организации, предприятия. Такими критериями оценки являются:

- ◆ знания;
- ◆ предпринимательские способности;
- ◆ интеллектуальный капитал;
- ◆ удовлетворенность потребителей;
- ◆ полнота и комплексность использования информационных технологий.

1.4. Характерные черты современного менеджмента

Для менеджмента, как и любой науки, характерно постоянное развитие. Новые взгляды на менеджмент начали формироваться в 1970–1980-х гг. благодаря работам П. Друкера, который сформулировал следующие базовые принципы обновляющегося менеджмента:

- ◆ ситуационность;
- ◆ системность;
- ◆ социальная направленность;
- ◆ гибкость;
- ◆ адаптивность.

Согласно этим взглядам в качестве ключевого момента процесса управления рассматриваются не его функции, а управленческое решение, на разработку, принятие и выполнение которого направляются усилия и организационная деятельность профессиональных управляющих. При этом необходимо отметить, что классическое понимание традиционного менеджмента основано именно на разделении процесса управления по его функциям.

Временной интервал, охвативший конец XX и начало XXI в., показал, что классический подход не в полной мере отвечает реальной ситуации, сложившейся в современной экономике и, как следствие, в современном менеджменте, основными характеристиками которого являются:

- ◆ изменения в самом характере менеджмента, который, с одной стороны, превращается в интегрированный процесс, объединяющий все вышеуказанные функции, а с другой стороны приобретает модульную структуру, включая появление множества видов менеджмента;
- ◆ появление ряда новых элементов, таких как развитие культуры менеджмента, постоянные инновации, интеллектуальный творческий процесс развития и использования индивидуальных ресурсов менеджера и человеческого капитала организации;

- ◆ интеллектуальное лидерство в управлении командами и проектами, влияние менеджера на имидж своей организации;
- ◆ нестабильность и динамичность внешних и внутренних условий, вынуждающие менеджеров самостоятельно и постоянно корректировать свои цели;
- ◆ внимание к конечным результатам и эффективности управленческой деятельности, а не к функциям, деятельности, процессу;
- ◆ радикальное изменение взаимоотношений между персоналом и руководством или возникновение вместо традиционных форм управления персоналом новых целей и задач по развитию сильных сторон личности и расширению знаний каждого индивида;
- ◆ качественно новый вид децентрализации управления, создающий максимальную свободу менеджеру-преобразователю, и формирование новых внутренних сетевых структур управления в виде команд, рабочих групп для решения проблем развития;
- ◆ новые интеллектуальные факторы современного управления, проявляющие себя в изменении уровней квалификации менеджеров и используемых ими новых методов планирования, новых информационных технологий и технических средств;
- ◆ фактор риска, который в современной экономике стал одним из приоритетных в принятии управленческих решений.

Современный менеджмент — это специфическое средство, специфические функции, специфический инструмент для получения организациями необходимого результата. Выполнение этой задачи требует расширить сферу ответственности менеджера, в которую входят все факторы, влияющие на деятельность организации и ее результаты. Это обстоятельство требует стратегического подхода к управлению как по вертикали (на всех иерархических уровнях), так и по горизонтали (управление функциональными областями). Человеческий фактор становится ключевым фактором успеха функционирования организации, что нашло отражение в принципах управления, сформулированных на рубеже XX и XXI в:

- ◆ лояльность к работающим;
- ◆ ответственность — обязательное условие успешного менеджмента;

- ◆ коммуникации, пронизывающие организацию во всех направлениях;
- ◆ атмосфера, способствующая раскрытию способностей работающих;
- ◆ постоянное обучение всех, везде и всегда;
- ◆ доленое участие каждого работающего в общих результатах;
- ◆ своевременная реакция на изменения во внешней среде;
- ◆ методы работы с людьми, обеспечивающие удовлетворенность работой;
- ◆ переход от авторитарного стиля руководства к лидерству;
- ◆ непосредственное участие менеджеров в работе группы на всех этапах как условие достижения согласованности и целостности;
- ◆ умение контактировать с покупателями, поставщиками, исполнителями и руководителями;
- ◆ этика бизнеса;
- ◆ честное отношение и доверие к людям;
- ◆ использование в работе фундаментальных основ менеджмента;
- ◆ видение организации, т. е. четкое представление о том, какой она должна быть в будущем;
- ◆ качество личной работы, постоянное самосовершенствование.

Реализация этих принципов управления в современных условиях предъявляет высокие требования к личности менеджера.

Контрольные вопросы

1. Понятия **управление, менеджмент, предпринимательство, бизнес и коммерция**.
2. Общность и отличительные особенности понятий **менеджмент, бизнес, управление, предпринимательство и коммерция**.
3. Различные представления о менеджменте.
4. Место менеджмента среди других наук.
5. Содержание и формулировка понятия **менеджмент** в рыночных условиях.

6. Особенности развития дореформенного российского менеджмента.
7. Особенности развития российского менеджмента на современном этапе.
8. Специализация управления и производственный менеджмент.
9. Характерные черты современного менеджмента.
10. Цели и задачи современного менеджмента.

ГЛАВА 2

Эволюция менеджмента и его современные концепции

2.1. Потребность и необходимость управления в деятельности человека

Как следует из вышеизложенного, все характеристики понятия **менеджмент** так или иначе связаны с управленческой деятельностью. Поэтому интересно проследить эволюцию управленческой деятельности, которая среди разнообразия видов деятельности человека занимает особое место.

Управление, как самостоятельный вид деятельности, как практика, сложилось в процессе разделения труда под влиянием определенных социально-экономических условий, важнейшими из которых являются способ производства, развитие технологии производства, содержание и характер труда человека и т. д. Оно появилось вместе с человеком и его первыми формами организации — стадо, племя, род, община.

Вся история человечества — это история управления. Создание письменности древними шумерами за 3000 лет до н. э. позволило регистрировать и описывать факты управленческой деятельности. Еще в глубокой древности у человечества возникала необходимость в создании масштабных сооружений, решении сложных задач, что требовало привлечения большого числа исполните-

лей. Для координации их деятельности создавались крупные организации, которыми было необходимо управлять. Создание гигантских сооружений (пирамид, плотин, каналов, защитных сооружений) требовало оптимизации, децентрализации и централизации управления, а также делегирования полномочий. У древних греков (Сократ, Ксенофонт, Платон, Аристотель) мы находим формулировку принципа универсальности управления. Они рассматривали управление как особый вид искусства. Развитие торговли и создание первых промышленных предприятий — мануфактур в североитальянских городах-республиках (Венеции и Генуе), а позднее и в Голландии — потребовали разработки системы бухгалтерского учета, контроля уровня товарных запасов и их движения, учета издержек производства и обращения.

Таким образом, древние египтяне, а позже китайцы и европейцы не только признали необходимость управленческих действий, но и реально осуществляли их основные функции, которые в настоящее время воспринимаются как планирование, организация, мотивация, учет и контроль.

Управление всегда существовало там, где люди работали группами в таких сферах человеческой деятельности, как:

- ◆ политическая — для установления и поддержания порядка в группах;
- ◆ экономическая — для изыскания, производства и распределения ресурсов;
- ◆ оборонительная — для защиты от врагов.

Для удовлетворения многообразных потребностей общества создавались различные организации. Одна из первых организаций, созданных человеком, — это государство. Оно было и остается и в настоящее время самой могущественной организацией. Естественно, что именно потребности государства оказывали существенное влияние на развитие управления, возникновение и развитие его различных форм. Приоритетно были созданы силовые структуры с командно-административной формой управления. Длительную историю имеют различные добровольные организации — религиозные, общественные объединения, клубы и т. д. Наиболее многочисленными были утилитарные организации. К ним относились

учреждения и предприятия, имеющие различные организационные и правовые формы и действовавшие в различных сферах экономики.

На определенном этапе эволюции деятельности человека (середина XVIII в.) возникает необходимость в профессиональном управлении. В этот период идет процесс смены феодализма на капитализм, формирование рыночных отношений, особой формы кооперации совместного труда людей — мануфактур, а затем крупных фабрик.

Позднее в постиндустриальном обществе происходит развитие технологии труда, индустриализация, механизация и автоматизация труда человека. Труд становится более умственным и творческим. В этих условиях возникает потребность в способе управления трудом людей, основанном не на принуждении (как на предшествующих стадиях развития производства), а на заинтересованности человека в результатах своего труда, на его предприимчивости. Это обстоятельство обусловило необходимость и потребность разработки проблем управления хозяйственной деятельностью людей в условиях рынка. В начале XX в. рядом ученых разрабатывались проблемы научной организации труда; тем самым было положено начало становления науки управления, которую, как было отмечено выше, стали называть менеджментом.

2.2. Периоды в эволюции менеджмента

В эволюции менеджмента можно выделить 4 периода:

- ◆ первый (древний) — начиная с IX–VII тыс. до н. э. до XVIII в. н. э.;
- ◆ второй (индустриальный) — 1776–1890 гг.;
- ◆ третий (систематизации) — 1856–1960 гг.;
- ◆ четвертый (информационный) — с 1960 г. по настоящее время.

Рассматривая **древний период**, отметим, что одним из первых дал характеристику управления Аристотель (384–322 гг. до н. э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе

чего провозгласил принцип универсальности управления. Платон (428–348 гг. до н. э.) дал классификацию формам государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления. Александр Македонский (356–323 гг. до н. э.) развил теорию и практику управления войсками.

Развитие теории государственного управления в **период индустриализации** принадлежит А. Смиту (1723–1790). Он сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государства. Большое влияние на формирование многих направлений и школ менеджмента оказало учение Р. Оуэна (1771–1858). Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения работников и улучшения условий их труда актуальны и сегодня. Первый переворот в теории управления связан с созданием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик. Ч. Бэббидж (1791–1871) разработал проект «аналитической машины» — прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

В **период систематизации** были сформированы новые школы, течения, изменились сами исследователи и их взгляды. Промышленная революция, начавшаяся в XVIII в. в Англии, постепенно охватила весь мир. Она повлекла за собой целый ряд новых явлений, повлиявших на развитие менеджмента, в частности высокую степень специализации труда и образование фабричной системы организации производства, основанного на машинной энергии. Произошли экономический рост и образование мирового рынка с его специализацией и конкуренцией. Рост конкуренции потребовал от бизнесменов обратить внимание прежде всего на организацию производства с целью изыскания ресурсов для получения большей прибыли. Со второй половины XIX в. и до настоящего времени сложился ряд подходов, концепций менеджмента, которые не утратили своего значения до сих пор. Законодателями в этой области стали США — одна из самых развитых стран, где еще в 1881 г. в Пенсильванском университете впервые для студентов был введен курс менеджмента. Результатом промышленной революции стало зарождение научного менеджмента.

Следует отметить, что в отдельных литературных источниках можно встретить и другие подходы к периодам эволюции менеджмента.

2.3. Школа научного менеджмента

Школа научного менеджмента, сформировавшаяся в начале XX в., была системой знаний, принципов и методов рациональной организации труда и производства. Родоначальником этой системы по праву считается Ф. Тейлор (1856–1915), изложивший идеи этой системы в 1903 г. в книге «Управление циклом», а в 1911 г. — в книге «Принципы научного менеджмента». Резюмируя суть своей системы, Ф. Тейлор писал: «Наука вместо традиционных навыков, гармония вместо противоречий, сотрудничество вместо индивидуальной работы, максимальная производительность вместо ограничения производительности, развитие каждого отдельного рабочего до максимально допустимой его производительности и максимального благосостояния».

Ф. Тейлор выделил 4 основных принципа научного менеджмента:

- ◆ научное изучение каждого элемента работы;
- ◆ научный отбор, подготовка, обучение и развитие каждого рабочего;
- ◆ сотрудничество управляющих и рабочих по внедрению научного менеджмента в работе;
- ◆ справедливое распределение ответственности между менеджерами и рабочими.

Уже при жизни Ф. Тейлора называли «отцом научного менеджмента». Примером внедрения его принципов может служить компания «Бетлехем Стeel» (США), работники которой вручную отгружали уголь различных сортов. После экспериментального определения оптимальной нагрузки лопаты при наименьшей утомляемости рабочих были изготовлены лопаты различных видов, соответствующие сорту отгружаемого угля. В результате число грузчиков на станции уменьшилось с 500 до 150 человек.

что сэкономило фирме 80 тыс. долларов в год. При этом среднее количество угля, перегружаемого одним рабочим в день, возросло с 16 до 59 т; средняя зарплата рабочих выросла в 1,5 раза.

Ф. Тейлор ввел понятие **человеческий фактор** и разработал целую систему стимулирования труда, как материального, так морального и психологического. Ф. Тейлор доказал, что если усовершенствовать процесс труда рабочего и стимулировать его морально и материально, то за отведенное время тот сделает в 3–4 раза больше, чем в обычных условиях.

Идеи Ф. Тейлора были развиты его последователями. Так, американский инженер Г. Гант (1861–1919) стал первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий. Он разработал целую систему планов-графиков (**графики Ганта**), усовершенствовал систему заработной платы и стал одним из инициаторов «производственной демократии».

Фрэнк и Лилиан Гилбреты в 1920-е гг. продолжали изучать и внедрять научные методы организации труда с целью оптимизации движений рабочего в процессе труда, за что Ф. Гилбрета даже стали называть «отцом изучения движений». Например, благодаря его нововведениям каменщики стали укладывать в час не 120, а 350 кирпичей. Ф. Гилбрет первым применил фотоаппарат и кинокамеру для изучения движений работников, чтобы наглядно показывать ошибки в движениях. Это позволило ему создать **самокарты**, т. е. карты цикла одновременно выполняемых движений. Л. Гилбрет занималась вопросами научного подбора и расстановки кадров, мотивации их поведения.

Г. Эмерсон (1853–1931), один из самых видных последователей Ф. Тейлора, в своих книгах «Производительность как основание для управления и оплаты труда» (1900) и «Двенадцать принципов производительности» (1912) сформулировал 12 принципов, обеспечивающих **рост производительности труда**.

1. Ясные цели.
2. Здравый смысл.
3. Совершенствование управления на основе рекомендаций профессионалов.
4. Дисциплина, обеспеченная регламентацией деятельности.

5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Точный и полный учет работы.
7. Диспетчеризация работы.
8. Нормы и расписания, способствующие поиску резервов.
9. Совершенствование условий труда.
10. Нормирование операций на основе их стандартизации и регламентирования по времени.
11. Наличие стандартных письменных инструкций.
12. Вознаграждение за производительность.

Г. Форд (1863–1947), основатель американского автомобилестроения, разработал теорию управления производством, получившую название «**фордизм**», основные идеи которой сформулировал в книгах «Моя жизнь, мои достижения» (1924), «Сегодня и завтра» (1927), которые стали в свое время «библией делового мира» в США и не утратили своего значения до сих пор. Вот лишь некоторые из его идей:

- ◆ разложение сложных операций на простые составляющие и создание на их основе конвейерных линий;
- ◆ увеличение оплаты труда своих работников;
- ◆ поменьше бюрократизма, титулов, чиновничества;
- ◆ содружество между хозяином и работником;
- ◆ децентрализация промышленности и т. д.

2.4. Административная школа

Родоначальником **административной** (или **классической**) **школы менеджмента** считается А. Файоль (1841–1925), который изложил свои **14 принципов** управления в книге «Общее и промышленное управление» (1916).

1. Разделение труда.
2. Власть и ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единоначалие (единство распорядительства).
5. Единство руководства.
6. Подчинение частных интересов общим.

7. Вознаграждение.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь начальников (иерархия).
10. Порядок на рабочем месте.
11. Справедливость.
12. Стабильность рабочего места для персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух (единение персонала).

Кроме этих принципов А. Файоль выделил **6 групп** взаимосвязанных операций, присущих любому производству:

- ◆ технические;
 - ◆ коммерческие;
 - ◆ финансовые;
 - ◆ страховые;
 - ◆ учетные;
 - ◆ административные;
- и **5 функций** администрирования:
- ◆ планирование;
 - ◆ организация работы;
 - ◆ командование — как искусство лидерства;
 - ◆ координация;
 - ◆ контроль.

А. Файолю принадлежит идея о том, что менеджеры более низкого уровня должны больше владеть техническим мастерством, так как им больше приходится контролировать работу непосредственных исполнителей, а менеджеры более высокого уровня — в большей степени обладать административными способностями.

Л. Урвик (1891–1983), анализируя труды своих предшественников (книга «Элементы администрирования», 1943), пришел к выводу, что многие их положения совпадают и «принципы администрирования» логически связаны между собой.

Д. Муни (1884–1957) в 1931 г. издал в соавторстве с А. Рейли книгу «Прогрессивная индустрия». Детально анализируя функцию организации работы, он сделал вывод, что самым важным

принципом организации любого дела является координация, которая позволяет обеспечить единство действий различных групп в достижении общей цели.

М. Фоллет (1868–1933) разработала ряд идей, которые принесли ей известность. Она первая сформулировала «закон ситуации», согласно которому ситуация сама по себе не есть иерархическая цепочка. Главную роль в ее разрешении или выполнении какой-то работы должен играть человек, наиболее способный справиться с ней, а не высшее должностное лицо. Вторая идея, также связанная с ситуацией, состояла в том, что если люди будут внимательно изучать детали ситуации, то непременно выработают меры, наиболее пригодные для всех участников этой ситуации. Эта ее идея легла в основу решения конфликтов и была вторым важным вкладом в административный менеджмент. Третья идея основана на анализе функции координации и оценке ее важной роли. Она заключается в том, что только через координацию можно добиться единства, контроля и эффективности. М. Фоллет также подчеркивала социальную роль и значимость администрирования и считала его «общественной службой (услугой)».

Идеально формализованная организация

В рамки административной концепции укладывается бюрократический подход М. Вебера (1864–1920), который является основным разработчиком теории бюрократии больших систем. В практике управления понятие **бюрократия** — это необходимое действие управленческих структур для обеспечения порядка, точности, скорости и предсказуемости действия предприятия и его персонала. Суть его идей выражена в 7 основных характеристиках **идеально формализованной организации**.

1. Четкое разделение труда, власти и ответственности (обязанностей) между сотрудниками организации.
2. Должности действуют по скалярной цепи.
3. Все члены организации подбираются на основе квалификации.
4. Должностные лица назначаются, а не избираются.
5. Административные должностные лица работают за фиксированную зарплату.

6. Административные должностные лица не являются собственниками своей компании.

7. Администраторы являются субъектами жесткой дисциплины, контроля поведения сотрудников.

М. Вебер стремился деперсонализировать управленческие функции и тем самым повысить их эффективность.

2.5. Школа человеческих отношений

Школа человеческих отношений получила такое название потому, что управление организацией стало рассматриваться как управление живым организмом, состоящим из конкретных людей со своими характерами и психологией, которые, если хочешь добиться успеха, надо учитывать при управлении организацией. Эта концепция получила также название **поведенческого подхода**, поскольку связана с поведением работников.

Г. Мюнстерберг (1863–1916) в своей работе «Психология и промышленная эффективность» (1913) сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми необходимо отбирать должностных лиц. Он считается одним из основателей психотехники.

М. Фоллет в книге «Новое государство» (1920) выдвинула идею гармонии труда и капитала, попыталась совместить 3 школы управления: научную, административную и человеческих отношений. Именно М. Фоллет дала определение менеджмента как **обеспечения выполнения работы с помощью других лиц**, проанализировала стили руководства и разработала теорию лидерства.

Возглавил школу человеческих отношений Э. Мэйо (1880–1949). Он провел ряд экспериментов, в том числе выявил и объяснил **Хоторнский эффект**. Обобщение данных экспериментов в г. Хоторне (США) в течение 8 лет (1924–1932) позволило ему выдвинуть новую философию управления, в основе которой лежал учет психологии человеческих отношений. Э. Мэйо считал, что искусство общения с людьми должно стать главным критерием отбора администраторов. Его выводы состоят в следующем:

- ◆ четко разработанные трудовые операции и высокая зарплата не всегда приводят к повышению производительности труда;
- ◆ внутренние силы взаимодействия в коллективе и группе работников между собой могут превзойти усилия руководителей;
- ◆ поведение человека на работе и результаты его труда во многом зависят от социальных условий и отношений между рабочим и менеджером;
- ◆ рабочий по своей природе не ленив, и если ему созданы необходимые условия, то он будет проявлять инициативу и трудолюбие.

О. Шелдон (1894–1951) подчеркивает социальную, этическую ответственность бизнеса перед обществом. Согласно О. Шелдону, управляющие должны относиться к рабочим честно и уважительно.

Таким образом, центр исследований переместился с поиска резервов роста производительности труда за счет совершенствования процесса производства на человека и его поведение. Вследствие этого школа человеческих отношений дополнилась **поведенческими концепциями**.

Концепция организационного поведения

Часто ее называют также **бихевиористским** (*англ. behaviour* — поведение) направлением в менеджменте.

Основными разработчиками этого направления стали Д. Мак-Грегор, У. Оучи, А. Маслоу, Ф. Герцберг и др.

Д. Мак-Грегор (1906–1964) разработал **две теории поведения** работника в организации и соответствующие им стили управления (табл. 2.1).

Это **теории «Х» и «Y»**. По **теории «Х»** люди в данной организации изначально ленивы и стремятся избежать лишней работы, они работают только по принуждению и желают, чтобы ими управляли. По **теории «Y»** работа для здорового человеческого организма является потребностью; следовательно, менеджер должен обеспечить такие условия, при которых работник мог бы удовлетворять не только физические, но и духовные потребности.

Таблица 2.1. Предпосылки и стили управления по Д. Мак-Грегору

Факторы поведения и воздействия	Теория «Х»	Теория «У»
Предпосылки	Человек не любит и не хочет работать; не хочет и не может принимать решения; не хочет нести ответственность за свою работу	Человек любит работу и хочет работать самостоятельно; может принимать решения на рабочем месте и нести ответственность за них
Стиль управления	Административный, командный	Демократический

У. Оучи (род. 1943) выдвинул в 1981 г. **теорию «Z»**, как бы дополняя тем самым идеи Д. Мак-Грегора, высказанные им в виде теории «Х» и теории «У». У. Оучи, изучив японский опыт управления, пришел к выводу о том, что может быть предложен эффективный тип японского подхода к управлению. Теория «Z» знаменовала попытку отказа от ситуационного подхода в пользу создания обобщенного описания управления, хотя ее нельзя отнести к разряду общих теорий управления, так как она скорее дает набор характеристик управления. Предложив теорию «Z» управления организацией, У. Оучи попытался сформулировать лучший путь управления любой организацией. Исходным пунктом концепции У. Оучи является положение о том, что человек — основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех функционирования организации. У. Оучи сформулировал основные положения и правила управления людьми, опираясь на которые можно добиться эффективного управления.

Идеи теории «Z» в сжатом виде сводятся к следующему:

- ◆ долгосрочный найм кадров;
- ◆ групповое принятие решения;
- ◆ индивидуальная ответственность;
- ◆ медленная оценка кадров и их умеренное продвижение;

- ◆ неопределенный, неформальный контроль с помощью четких и формализованных методов;
- ◆ неспециализированная карьера;
- ◆ всесторонняя забота о работниках.

Большой вклад в развитие концепции организационного поведения внес А. Маслоу (1908–1970), разработавший **иерархию потребностей человека (пирамида потребностей** — рис. 2.1).



Рис. 2.1. Пирамида потребностей человека

В ней потребности человека можно представить в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные, физиологические потребности, а ближе к вершине — духовные.

2.6. Концепция количественных методов

В рамках системного подхода в конце 1940-х — начале 1950-х гг. распространились также многочисленные количественные теории управления. толчком к возникновению которых послужило появление и широкое распространение кибернетики, общей теории систем, исследования операций и других математических

методов. Их сторонники, опираясь на формализованные описания различных ситуаций, пытались с помощью моделирования найти оптимальные решения стоящих перед организацией проблем.

Метод исследования операций включал в себя два направления. Первое решало задачи:

- ◆ управления запасами (определение оптимальных размеров резервов при условии, что их создание связано с определенными издержками);
- ◆ распределения ресурсов между отдельными потребителями с учетом степени эффективности их использования;
- ◆ массового обслуживания (определение правил и очередности выполнения действий, образующих тот или иной процесс);
- ◆ выбора маршрута и уточнения работ во времени;
- ◆ определения графика замены устаревшего оборудования;
- ◆ поиска оптимального решения путем рационального перебора вариантов.

При этом ставилась цель — облегчить долгосрочное планирование, программирование, прогнозирование и создание условий для правильного принятия решений в обстановке, когда управление сталкивается с огромными объемами информации, учет, оценка и интеграция которой обычными методами невозможны.

Второе направление, получившее название эконометрического, состояло в создании моделей, отражающих наиболее характерные черты и закономерности тех или иных экономических явлений и процессов. Обычно модель управленческого процесса может быть представлена как система уравнений и неравенств, состоящих из набора переменных величин (известных и неизвестных) и параметров, отражающих количественные связи между ними. Задавая величину известных переменных («входы» модели), можно на основе математических расчетов определить значения неизвестных («выходы»), иными словами, показать, как будет (или должен) вести себя управляемый объект при воздействии на него тем или иным способом и к каким результатам это приведет. Но применение этих методов ограничивалось сложностью социальных систем и трудностью описания их поведения методом количественного анализа. Тем не менее

обобщение полученного опыта дало дополнительный импульс развитию системного подхода.

2.7. Концепция процессного подхода

Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как независимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных 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 состоит из четырех взаимосвязанных функций — планирования, организации, мотивации и контроля — и является общей суммой этих функций.

Кроме последовательной реализации функций управления в организации протекает множество других процессов. М. Портер предложил классификацию процессов, которая базируется на их роли в создании дополнительных ценностей (каждый процесс должен вносить вклад в создание конечного продукта дополнительно к предыдущему процессу). В соответствии с этим критерием все процессы подразделяются на три группы:

- ◆ основные, которые связаны непосредственно с производством продукции;
- ◆ обеспечивающие процессы, осуществляющие поддержку основных процессов (снабжение, управление персоналом и т. д.);
- ◆ управленческие процессы, включающие процессы по установлению целей и формированию условий для их достижения.

Все перечисленные процессы взаимосвязаны между собой и образуют единую систему.

2.8. Концепция системного подхода и ее современные тенденции

Усиление взаимосвязанности и переплетение всех сторон деятельности организации — производственной, финансовой, маркетинговой, социальной, экологической и других, а также расширение, усложнение и интенсификация внутренних и внешних отношений привели к формированию в середине XX в. **концепции системного подхода**. Этот метод приобрел большое значение при обосновании управленческих решений в самых различных областях. Он предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Системный подход исходит из того, что любая организация есть система, каждый из элементов которой теснейшим образом связан с другими элементами. В соответствии с этим управленческие действия не просто функционально вытекают друг из друга, на что делал акцент процессный подход, а оказывают друг на друга воздействие. Изменения в одном из них неизбежно обуславливают изменения в остальных, а в конечном результате во всей организации. Поэтому каждый руководитель, принимая собственные решения, должен учитывать их последствия для общих интересов.

В целом **система** — это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в дело всей организации. Все системы бывают двух типов — открытые и закрытые. **Закрытая система** имеет четко фиксированные границы и фактически не зависит от внешней окружающей среды. Она, как правило, живет очень недолгое время. **Открытая система** активно взаимодействует с внешней окружающей сре-

дой, приспособливается к ее изменениям и поэтому, как правило, более долговечна.

Любая система состоит из подсистем, которые, в свою очередь, также могут состоять из подсистем (элементов). При повышении эффективности управления подсистемами повышается эффективность работы всей системы.

Концепция социальной ответственности

Одним из представителей системного подхода, впервые рассмотревших предприятие как социальную систему, был американский исследователь Ч. Бернارد (1887–1961). По Ч. Бернарду, физические и биологические ограничения, присущие людям, заставляют их объединяться в согласованно действующие группы (социальные системы). Дальнейшее сотрудничество людей в их рамках зависит от результатов и эффективности. Всякую такую систему можно разделить на две части — организацию, заключающую только взаимодействие людей, и прочие элементы.

Существование организации зависит от поддержания равновесия между вкладом в нее людей и удовлетворением ею их потребностей. Люди будут эффективно сотрудничать с организацией, если им будет предоставлена максимальная выгода. Поэтому основная обязанность руководителя, по Ч. Бернарду, заключается в управлении стимулами к деятельности, так как приказы воспринимаются только в определенных границах.

Ч. Бернارد выделил четыре типа общих стимулов:

- ◆ привлекательность работы;
- ◆ условия труда;
- ◆ возможность ощутить личное участие;
- ◆ возможность общения с другими и получения поддержки.

Таким образом, он акцентируется на необходимости тщательного учета прежде всего моральных факторов, считая, что многие неудачи менеджеров связаны именно с их отсутствием.

Основываясь на системном подходе, Ч. Бернارد выдвинул **концепцию социальной ответственности** корпорации, в соответствии с которой менеджмент в свете перспективных интересов организации должен учитывать те социальные последствия, которые

возникают в результате принимаемых решений как внутри нее, так и во внешней среде.

Другим представителем системного подхода можно считать крупного современного ученого в области управления П. Друкера (1909–2005). Он в определенной степени продолжил линию А. Файоля по созданию целостной концепции управления и определению роли профессионального менеджера в организации. П. Друкер отмечал исключительную роль менеджмента и управленческой элиты, считая ее основой предпринимательства и человеческого общества. Он определил менеджмент как искусство управления бизнесом и акцентировал внимание на творческой, созидательной стороне деятельности менеджера как движущей силе всего предприятия. По его мнению, менеджер решает две задачи. Первая состоит в том, что он создает из имеющихся ресурсов подлинное целое, производственное единство. Эта задача требует устранения слабых мест и максимального развития и использования сильных сторон организации, прежде всего человеческих ресурсов. Менеджер всегда должен следить за общей деятельностью предприятия и за рыночной конъюнктурой. Вторая задача менеджера состоит в том, чтобы всегда помнить о перспективах предприятия и делать все возможное для их достижения. Но претендовать на серьезное знание всех конкретных проблем, с которыми сталкивается менеджер в процессе руководства, было бы неправильно. Он не может быть «универсальным гением», а должен побуждать, направлять, организовывать людей на выполнение работы.

К общим функциям менеджеров на предприятии П. Друкер отнес:

- ◆ организацию и распределение работы, создание необходимой организационной структуры;
- ◆ определение целей и средств их достижения, постановку конкретных задач перед людьми;
- ◆ создание коллектива из лиц, ответственных за различную работу, достижение необходимой согласованности их деятельности, обеспечение побудительных мотивов работы, использование для этого всех имеющихся средств;

- ◆ анализ деятельности организации, нормирование, оценка всех работников;
- ◆ обеспечение подбора и найма персонала.

П. Друкер также выдвинул идею **самоуправления** трудового коллектива, в соответствии с которой рабочие и служащие должны избирать специальный орган, занимающийся решением социальных проблем, что, по его мнению, повышает их ответственность за дела фирмы. В настоящее время многие положения данной идеи находят применение в практике «социального партнерства».

Важнейшим из теоретических положений П. Друкера была концепция, в соответствии с которой во главу управления ставятся **цели организации**. Лишь после их выработки, по его мнению, можно определять ее функции, систему и методы взаимодействия элементов процесса управления. Это в корне противоречило логике, принятой со времен А. Файоля, в соответствии с которой во главу угла ставились функции и процесс.

Модель организационной системы промышленного предприятия

Американский исследователь Д. Форрестер разработал формальную **модель организационной системы промышленного предприятия**. В этой модели присутствует шесть основных параметров и шесть взаимосвязанных потоков сырья, заказов, денежных средств, оборудования, рабочей силы, информации.

Сложность управления этой системой, по мнению Д. Форрестера, состоит в том, что под влиянием психологических факторов будущий результат может оказаться прямо противоположным первоначальным наметкам. Это толкает менеджеров на достижение хороших результатов в ближайшем будущем, поскольку постановка краткосрочных целей легче из-за их обозримости. Но управление сложными системами исходя лишь из краткосрочных целей неизбежно ведет к тому, что их деятельность в перспективе все более будет ухудшаться.

Концепция «7-S»

В 1980-е гг. одной из наиболее популярных теорий в рамках системного подхода стала **концепция «7-S»**, разработанная Э. Ато-

сом, Р. Паскалем, Т. Питерсом и Р. Уотерменом. «7-S» — это семь взаимосвязанных элементов, названия которых в английском языке начинаются с буквы «S»: стратегия, структура, система управления, персонал, навыки и квалификация сотрудников, стиль управления, организационные (общие) ценности. Совместно эти элементы определяют то, как компания функционирует. Изменения одного элемента через систему связей оказывают влияние на состояние остальных, поэтому поддержание баланса и гармонии между ними составляет главную задачу современного менеджмента. При этом весомость каждого элемента может со временем меняться.

В модели данной концепции первые шесть элементов связаны друг с другом взаимными связями, а седьмой элемент (организационные ценности) находится в центре пересечения этих связей. Тем самым обозначается приоритетность этого важного элемента, характеризующего создание организационной культуры, признаваемой и одобряемой сотрудниками компании.

Благодаря концепции «7-S» появилась возможность проводить диагностирование состояния компаний, координацию процесса организационных изменений, а также осмысленные сравнения компаний из совершенно разных секторов, внутри различных национальных культур и независимо от исторического контекста.

2.9. Концепция ситуационного подхода

Ситуационный, или кейсовый (англ. **case** — **ситуация**), подход разработан в конце 1960-х гг. и внес большой вклад в развитие теории управления. Он составил одну из основ активно разрабатываемой в настоящее время концепции стратегического управления, одним из основоположников которой является крупный американский специалист в области менеджмента И. Ансофф.

Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является **ситуация**, т. е. конкретный набор

обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств: это скорее способ анализа организационных проблем и выработки путей их решения. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям.

Ситуационный подход признаёт, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьироваться. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Методология ситуационного подхода может быть описана в виде следующего алгоритма мышления руководителя:

- ◆ освоение средств профессионального управления, которые доказали свою эффективность, — понимание процесса управления, изучение индивидуального и группового поведения персонала, системного анализа, методов планирования и контроля, а также методов принятия решений;
- ◆ необходимость предвидения вероятных последствий (положительных и отрицательных) от применения конкретных методик или концепций;
- ◆ умение правильно интерпретировать ситуацию, определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных;

- ◆ применение конкретных приемов таким образом, чтобы получить наименьший отрицательный эффект и иметь меньше всего недостатков.

Рассмотрение ситуации как важного явления не является чем-либо новым в управленческой теории. М. Фоллет еще в 1920-е гг. говорила о **законе ситуации**. Она отмечала, что различные ситуации требуют различных типов знаний и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации в хорошо управляемых организациях, рискует не справиться в других ситуациях.

Два десятилетия спустя, в 1948 г., Р. Стогдилл 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.

Однако лишь в конце 1960-х гг. управление и смежные дисциплины социальных наук получили достаточное развитие, чтобы справиться с переменными, влияющими на организацию и эффективность управления в различных ситуациях. Такая увязка очень важна для сравнения стилей управления в различных культурах. Например, хотя многие организации недавно предприняли попытку заимствовать японские методы управления, успех может зависеть от отбора лишь тех методов, которые соответствуют культуре людей, которыми управляют.

Ситуационный подход представляет собой наиболее приемлемую систему для эффективного управления организацией. В то же время невозможно определить все переменные, которые влияют на деятельность организации. Для практических целей менеджеры рассматривают только наиболее значимые для организации факторы, которые могут повлиять на ее успех. Такие факторы можно разделить на две группы — внутренние и внешние переменные.

Периоды развития разных школ науки об управлении и традиционных концепций наглядно представляет их систематизация, предложенная М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоурн (табл. 2.2).

Таблица 2.2. Периоды развития школ менеджмента

Годы Школы управления	1885	1920	1930	1940	1950	1960	На- сто- ящее время
Подход научного управления	—	—					
Административный подход		—	—	—			
Подход с точки зрения человеческих отношений			—	—	—	—	
Подход с точки зрения науки о поведении				—	—	—	—
Подход с точки зрения количественных методов					—	—	—
Подход к управлению как к процессу		—	—	—	—	—	—
Системный подход						—	—
Ситуационный подход							—

2.10. Концепция маркетинга

Управление маркетингом — это анализ, планирование, претворение в жизнь бизнес-плана и контроль над проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями. Оно осуществляется ради достижения определенных задач организации, таких как получение прибыли, рост объема продаж, увеличение доли рынка и т. д. Схема процессов **маркетингового подхода** управления организацией включает:

- ◆ цели организации;
- ◆ цели маркетинга;
- ◆ управление производством и продажей товара;
- ◆ планирование и выбор рынка;
- ◆ взаимодействие с внутренней и внешней средами;
- ◆ маркетинговые решения;
- ◆ контроллинг.

Задача маркетингового подхода к управлению организацией — это воздействие на уровень, время и характер спроса для достижения организацией стоящих перед ней целей. При этом возникает вопрос поиска баланса между интересами организации, клиентов и общества, так как зачастую эти интересы вступают в противоречие друг с другом. Поэтому очевидно, что вся деятельность в сфере маркетинга должна осуществляться в рамках какой-то единой концепции. В настоящее время можно выделить пять таких концепций:

- ◆ **концепция совершенствования производства**, заключающаяся в благожелательности потребителей к товарам, которые широко распространены и доступны по цене (организация должна сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и повышении эффективности системы распределения);
- ◆ **концепция совершенствования товара или услуги**, заключающаяся в благосклонности потребителей к товарам или услугам, предлагающим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные

свойства и характеристики (организация должна сосредоточить свою энергию на постоянном совершенствовании товара);

- ◆ **концепция интенсификации коммерческих услуг**, заключающаяся в том, что потребители не будут покупать товары организации в достаточных количествах, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования;
- ◆ **концепция чистого маркетинга**, для которой залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности способами более эффективными, чем у конкурентов;
- ◆ **концепция социально-этичного маркетинга**, заключающаяся в том же, что и концепция чистого маркетинга, с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом.

Концепция чистого маркетинга — сравнительно новый подход в менеджменте. Сущность ее определяется разнонаправленностью концепции интенсификации коммерческих усилий и маркетинга. Коммерческие усилия по сбыту — это забота о нуждах продавца по превращению его товара в деньги, а маркетинг — забота об удовлетворении нужд клиента посредством товара и целого ряда факторов, связанных с созданием, поставкой и потреблением этого товара.

Социально-этичный маркетинг — явление самого последнего времени. Эта концепция порождена сомнениями относительно концепции чистого маркетинга и его соответствия нашему времени с ухудшением качества окружающей среды, нехваткой природных ресурсов, инфляцией и запущенным состоянием сферы социальных услуг. Концепция социально-этичного маркетинга требует сбалансированности всех трех факторов: прибылей организации, покупательских потребностей и интересов общества.

В современных условиях менеджмент развивается в следующих направлениях:

- ◆ углубленное изучение психологических аспектов управления;
- ◆ компьютеризация принятия управленческих решений на основе системного подхода;

- ♦ учет интернационализации и глобализации информационно-экономического пространства.

Поэтому задачей любого менеджера в современных условиях является умение обеспечивать индивидуальную и групповую мотивацию трудового поведения каждого работника при решении проблем на основе максимально стандартизированных приемов и навыков. Выполнять это следует в условиях интеграции хозяйственной деятельности при наличии свободной торговли и движения капиталов, развития международного рынка труда.

Без глубокого знания теории менеджмента сделать это невозможно, поэтому изучение этой научной дисциплины является основой профессиональной подготовки менеджера любого уровня и сферы деятельности.

2.11. Современные концепции управления

В современных условиях среди множества концепций получают развитие новые концепции управления, отражающие тенденции гуманизации и либерализации в процессе жизнедеятельности социальных систем.

Менеджмент без иерархии

Сущность таких тенденций отражает концепция «**Management ohne Hierarchie**» («менеджмент без иерархии»), которая устанавливает следующие цели:

- ♦ отказ от легитимизации права одностороннего распорядительства над ресурсами и информацией;
- ♦ деперсонализация властных полномочий и отмена дуального принципа «санкция» и «вознаграждение»;
- ♦ учреждение автономных групп с высоким потенциалом самоуправления;
- ♦ утверждение гуманных ценностей и форм поведения взамен односторонней ориентации на экономический результат;
- ♦ учет экономических требований в принятии предпринимательских решений.

В производственной сфере для преодоления недостатков традиционных форм организации предприятия, препятствующих инновациям, и обеспечения конкурентоспособности и гибкости в последние годы разработан ряд концепций.

Бережливое производство

Среди них в некоторой степени перекликается с маркетингом концепция «стройного» предприятия «**Lean Management / Lean production**» («**бережливое производство**»). Концепция предлагает философию «стройности» и содержит в себе 10 принципов современной организации. Ядро «стройного» предприятия образуют «центры прибыли», ориентированные на продукт и ответственные за экономический успех своего продукта. Идеи и практика бережливого производства начинают все глубже проникать в российскую деловую жизнь. Об этом свидетельствуют реальные проекты российских компаний по созданию экспериментальных производственных участков, построенных по канонам бережливого производства. Сам термин «бережливое производство» может ошибочно навести на мысль, что речь идет о сугубо производственных вопросах. Бережливое производство — это достаточно стройная и относительно полная философия организации и ведения бизнеса, которая вбирает в себя практически все аспекты деятельности компании, включая стратегическое развитие и управление маркетингом. Суть его заключается в практической реализации нескольких основных принципов:

- ◆ определение и понимание ценности своих продуктов;
- ◆ устранение всех операций и действий, которые потребляют ресурсы (деньги, время и т. д.), но не вносят вклад в создание потребительской ценности;
- ◆ связывание «полезных» операций и действий в поток создания ценностей и обеспечение непрерывного течения этого потока;
- ◆ создание механизмов, которые позволяют самому потребителю запускать поток создания ценностей и получать нужный товар в нужное время (так называемый принцип вытягивания);
- ◆ постоянное совершенствование потока создания ценностей.

Сопоставление с идеями реинжиниринга бизнес-процессов может показать определенное созвучие этих подходов, особенно в той части, которая касается борьбы с «вредными» действиями и операциями. Но есть и существенные различия:

- ◆ бережливое производство поместило эту борьбу в более широкий организационный и культурный контекст не только отдельной компании, но и всей цепочки создания потребительской ценности;
- ◆ в рамках бережливого производства более глубоко и широко проработан вопрос идентификации потерь, системных способов их устранения и оценки эффективности обновленных процессов.

Не менее важно, что бережливое производство пошло дальше этапа радикальных улучшений (кайкаку), сделав значительный акцент на процессе непрерывного поиска совершенства (кайдзен).

Рассмотрим, что общего между стратегией, маркетингом и бережливым производством. Отправная точка бережливого производства — это потребительская ценность. Компания должна понять, какую ценность она предлагает своим реальным и потенциальным клиентам. Сразу же возникают ассоциации с миссией компании — «для чего компания существует, что значит ее существование для различных заинтересованных групп?». Это вопрос из стратегического репертуара. Маркетинг же давно старается поставить потребительскую ценность во главу угла деятельности различных организаций и предлагает для достижения ее понимания целый ряд подходов и инструментов.

В рамки философии организации и ведения бизнеса концепции бережливого производства вписываются, и дополняют их следующие концепции.

Менеджмент гарантированного качества

- ◆ «**Total Quality Control – TQC**» («**всеобщий контроль качества**»), под которым понимается концепция гарантированного качества, предполагающая охват работников всех производственных звеньев для обеспечения наилучшего удовлетворения запросов потребителей.

- ♦ **«Just in Time Production – JIT» («точно в срок»)**, представляющий собой философию менеджмента, нацеленную на устранение потерь в производстве и в смежных с ним сферах деятельности. Изготовлению подлежит только то количество, которое необходимо к заказанному сроку.

Всеобщий продуктивный сервис

- ♦ **«Total Productive Maintenance – TPM» («всеобщий продуктивный сервис»)**. Концепция ориентирует на комплексное повышение эффективности производственной системы за счет вовлечения в этот процесс всех работников организации. Она возникла в Японии в качестве метода для совершенствования готовности машин, через более эффективное использование технического обслуживания и производственных ресурсов. Создаются команды, включающие в состав технического эксперта (часто инженер или техник по обслуживанию) и операторов. В этой обстановке операторы получают возможность понять системы, выявлять потенциальные проблемы и предупредить их, прежде чем они могут повлиять на производство. Таким образом достигается сокращение времени простоя и снижение затрат на производство.

Бенчмаркинг

Концепция направлена на непрерывное совершенствование деятельности предприятия и повышение его конкурентоспособности путем ориентации на высшие достижения во всех функциональных сферах. Она основывается на систематическом анализе и оценке деятельности предприятия в сравнении с достижениями главных конкурентов на рынках, с объективными тенденциями развития науки, техники, технологии и других областей, с высшими достижениями международной практики в соответствующей области.

Рейнжиниринг бизнеса

Концепция состоит в пересмотре традиционных основ построения организаций и их организационной культуры, радикальном перепроектировании их бизнес-процессов. Рейнжиниринг бизнеса означает начать заново, начать с нуля.

Менеджмент конца XX в. характеризуется развитием различных концепций, направленных на решение проблем адаптации организации к изменениям внешней среды и повышения эффективности современного менеджмента в высокодинамичных условиях развития современного общества. Важнейшее значение в теории организационного управления приобретают проблемы взаимодействия организации с внешней средой, учета изменений внешней среды в деятельности отдельных компаний, ориентации и адаптации организации в сложившихся условиях ее функционирования. Среди них наиболее известны следующие современные концепции менеджмента:

- ◆ концепция адаптации;
- ◆ концепция глобальной стратегии;
- ◆ концепция целевой ориентации.

Концепция адаптации

Суть концепции адаптации (или стратегии приспособления) состоит в том, что в реальной хозяйственной деятельности стратегия организации всегда является комбинацией наиболее выгодных действий с учетом факторов внешней среды. Эти действия обеспечивают стратегию маневрирования в распределении и перераспределении производства и товаров между конкретными предприятиями, расположенными в разных странах, в зависимости от уровня издержек производства, стоимости рабочей силы, темпов экономического роста, политической стабильности страны их размещения.

Концепция глобальной стратегии

Концепция предусматривает концентрацию внимания руководства на необходимости выработки единой стратегии, направленной на оптимизацию деятельности всей организации (предприятия), а не ее отдельных частей. В рамках глобальной стратегии существуют различные направления этой концепции, в том числе:

- ◆ направленность на реализацию множества целей и ориентация на максимизацию прибыли в качестве главной цели организации (теория множественности целей);

- ♦ оптимизация всей деятельности (всех видов деятельности) организации в целях максимизации ее прибыли;
- ♦ оптимизация деятельности организации путем лучшего приспособления ее структуры к условиям внешней среды и более эффективному использованию ее внутренних возможностей для получения организацией максимальной прибыли;
- ♦ совершенствование основных функций управления с целью оптимизации (повышения эффективности) деятельности организации.

Концепция целевой ориентации

Она ориентирует предприятие на организацию его деятельности при доминирующей роли целеполагания на всех стадиях процесса управления (планирования, организации, контроля и мотивации).

Рассмотренные концепции современного менеджмента свидетельствуют о том, что на современном этапе в теории менеджмента отобрано то рациональное, что было достигнуто во всех предыдущих фазах ее развития.

В целом краткий обзор учений XX в. об управлении показывает, что управленческая мысль постоянно развивалась, выдвигая все новые и новые идеи о том, как должно вестись эффективное управление. В то же время знакомство с учениями показывает, что практика бизнеса и управления им всегда оказывались сложнее, глубже и разнообразнее, чем соответствующая теоретическая мысль. Она время от времени открывает перед исследователями процесса управления все новые, ранее неизвестные его стороны, ниспровергая с пьедестала положения и теории о нем, которые в свое время претендовали на бесспорные истины.

2.12. Современный международный менеджмент. Модели менеджмента

Существующий период развития менеджмента подвержен влиянию двух тенденций — интернационализации и глобализации. Процесс интернационализации сопровождается ростом количест-

ва географических рынков, на которых действует хозяйствующий субъект, и охватывает все мировое пространство. Процесс глобализации проявляется в преобладании международных операций хозяйствующего субъекта над внутренними, национальными. Глобализация — это более высокий уровень развития интернационализации.

Глобализация означает вхождение в новую фазу производственно-хозяйственной и финансово-экономической активности хозяйствующих субъектов. Ее признаками являются:

- ◆ резкое увеличение темпов роста прямых иностранных инвестиций;
- ◆ увеличение внутривнутрихозяйственных уровней специализации и кооперирования;
- ◆ возрастание сложности процесса ресурсного обеспечения в результате создания совместных хозяйствующих субъектов и других форм горизонтальной интеграции в процессе поставок ресурсов.

Рассмотренные признаки глобализации направлены на создание однородной системы менеджмента, расширение контактов между менеджерами различных стран и континентов. Нормативно-правовая среда большинства стран, особенно тех, которые являются участниками международных экономических и торговых союзов, соглашений, направлена на устранение таможенных препятствий, однако законодательные изменения не затрагивают различий менеджмента. Это прежде всего культурные и институциональные различия, существенно влияющие на особенности менеджмента в каждой стране.

Под **моделями менеджмента** следует понимать методологический подход к процессу принятия управленческих решений, к формированию целевой ориентации процесса управления, созданию коллектива (команды) управленцев и корпоративного стиля поведения.

Наиболее ярко культурные и институциональные различия моделей менеджмента наблюдаются в Японии, США, Европе и арабских странах.

Японский подход к менеджменту основан на коллективных ценностях и ставит интересы группы выше интересов индивида,

который должен стремиться к нивелированию своих собственных нужд и потребностей до уровня общих потребностей коллектива, не выделяться, участвовать в достижении общих целей и создании гармоничных отношений.

Японская модель менеджмента базируется на принципах:

- ◆ коллективной ответственности за результаты и качество продукции;
- ◆ ориентации деятельности на достижение общей, единой цели;
- ◆ ротации рабочих мест и отсутствии постоянного (на какой-то период) закрепления рабочего за своим рабочим местом;
- ◆ доверия к подчиненным;
- ◆ социальной, экономической, юридической и иной защиты работников;
- ◆ необходимости планирования карьеры как реальной возможности развития навыков и приобретения знаний;
- ◆ высокой степени рационализации и адаптации управления к практически существующим условиям деятельности хозяйствующего субъекта;
- ◆ рабочей этики, базирующейся на четком следовании принятому в коллективе образу жизни, лояльности к коллегам.

В целом японская модель, являющаяся результатом специфической культуры и экономической системы, оценивается специалистами как обеспечивающая наибольшую гармоничность и мобильность организации. Ее особенности проявляются в управлении персоналом, производством, сбытом и финансами. Система пожизненного найма и продвижения по службе в зависимости от выслуги лет и возраста, организация групповой работы, оплата труда с учетом возраста, вклада в рационализацию и качество процесса, система непрерывного обучения преимущественно на производстве — основные характеристики этой модели управления.

Американская модель менеджмента противоположна японской модели и основана на равенстве, конкуренции и сотрудничестве. Она также содержит в качестве базового учения научный менеджмент.

Основные характеристики американской модели менеджмента:

- ◆ применение научного менеджмента в качестве основной школы для производственного менеджмента;
- ◆ индивидуализм менеджеров, основанный на их личных интересах и потребностях;
- ◆ использование моделей человеческих отношений в процессе формирования социально-психологического климата в коллективе и достижения поставленных целей деятельности;
- ◆ применение ситуационного менеджмента для исследования внешней среды и построения стратегических целей.

В американской модели организация рассматривается как закрытая система. При таком подходе цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного времени. Основной стратегией является непрерывный рост и углубление специализации производства, организационная структура строится по функциональному принципу (с четким разделением аппарата управления по службам). Контролю всех видов деятельности, четкого выполнения управленческими кадрами указаний вышестоящих менеджеров придается решающее значение.

Японская и американская модели менеджмента нашли свои отражения в **теории «А»** и **«Z»** американского ученого японского происхождения У. Оучи.

Американская модель менеджмента в научной литературе отождествляется с технократическим подходом к управлению, который вступает в противоречие с европейскими культурными традициями.

Основные характеристики европейской модели менеджмента:

- ◆ необходимость научного обоснования рациональности принимаемых решений и деидеологизация процесса принятия решений;
- ◆ разработка стратегических целей, программ и планов, имеющих прагматический характер и в большей степени адекватных ситуациям, создаваемым элементами внешней и внутренней сред;
- ◆ необходимость предвидения возможных отклонений фактических результатов работ от запланированных из-за различий

в эмоционально-психологическом настрое и творческой инициативы каждого работника;

- ◆ потребность планирования мероприятий по творческому, совместному и взаимному обучению менеджеров всех уровней и работников всех возрастов, позволяющих осуществлять саморазвитие коллектива.

На **арабскую модель менеджмента** большое влияние оказывают религиозные традиции ислама, семейные и дружеские отношения, интересы сообщества. Арабская модель менеджмента обладает собственной системой ценностей и отличается следующими характеристиками:

- ◆ планирование результатов ориентировано не на трудовой процесс, а на индивидуальность работника как личности;
- ◆ необходимость предвидения в процессе работы социальных условностей поведения работников разного пола;
- ◆ подбор персонала и менеджеров по признаку принадлежности к одной семье, сообществу (клану);
- ◆ недооценка временного ресурса как наиболее ценного фактора и временных ограничений любых процессов, в том числе и коммуникативных.

Контрольные вопросы

1. Потребность и необходимость управления в деятельности человека.
2. Характеристика периодов в эволюции менеджмента.
3. Школа научного менеджмента. Основоположник школы Ф. Тейлор и его вклад в развитие школы.
4. Школа научного менеджмента. Последователи Ф. Тейлора и их вклад в развитие школы.
5. Административная школа. Роль в развитии школы А. Файоля и его последователей Л. Урвика, Д. Муни, М. Фоллет.
6. Административная школа. Идеально формализованная организация.

7. Школа человеческих отношений. Роль в развитии школы Г. Мюнстерберга, М. Фоллет, Э. Мэйо, О. Шелдона.
8. Школа человеческих отношений. Концепция организационного поведения.
9. Концепция количественных методов
10. Концепция процессного подхода.
11. Концепция системного подхода. Вклад в его развитие Ч. Бернарда.
12. Концепция системного подхода. Вклад в его развитие П. Друкера.
13. Концепция системного подхода. Современные тенденции — модель Д. Форрестера и концепция «7-S».
14. Концепция маркетинга.
15. Современные концепции управления. Менеджмент без иерархии.
16. Современные концепции управления. «Бережливое производство» и другие концепции производственной сферы.
17. Современные концепции управления. Концепции адаптации, глобальной стратегии и целевой ориентации.
18. Современный международный менеджмент.
19. Модели менеджмента. Американская и японская модели.
20. Модели менеджмента. Европейская и арабская модели.

ГЛАВА 3

Методологические основы, система и основные понятия менеджмента

3.1. Методологические основы менеджмента

Методология — это учение о научном методе познания, принципы и способы организации теоретической и практической деятельности. Ее можно определить как систему, реализующую такие процессы, как:

- ◆ получение, создание нового знания;
- ◆ структурирование этого знания в виде новых понятий, категорий, законов, гипотез, теорий;
- ◆ организация использования новых знаний в общественной практической деятельности.

Научное познание ставит своей целью проникнуть в сущность процессов и явлений и в их взаимосвязи раскрыть и научиться использовать причины и источники развития этих процессов и явлений.

В менеджменте как науке используются следующие методы научного познания:

- ◆ наблюдение объекта исследования, сбор, обработка и изучение полученной информации об объекте исследования посредством анализа и синтеза, индукции и дедукции, комплексного и системного подходов;

♦ разработка гипотез и их проверка, проведение экспериментов, моделирование в логических и математических формах.

Эти методы широко применяются и в других науках — гуманитарных, естественных и технических.

Общими основами методологии менеджмента являются:

♦ диалектический подход, позволяющий рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии;

♦ абстрагирование, т. е. освобождение представлений о предмете и объекте исследования от частного, случайного, нетипичного, кратковременного, единичного и, напротив, нахождение в них существенного, общего, постоянного;

♦ принципы единства теории и практики, определенности, конкретности, познаваемости, объективности, причинности, развития, историзма.

Конкретными основами методологии менеджмента являются основные положения системного анализа, макро- и микроэкономики, кибернетики, моделирования процессов, теории управления, психологии, социологии и других наук. В качестве основного методологического инструмента используются моделирование и структурно-системный подход, с помощью которого изучаются системные элементы организаций.

3.2. Понятие *система*. Система менеджмента

С понятием **система** мы ознакомились ранее при изучении концепции **системного подхода**. Итак, **система** — это совокупность взаимосвязанных элементов, предназначенная для достижения определенной цели, которая образует определенную целостность, единство. Основными ее принципами и признаками являются:

- ♦ целостность;
- ♦ структурность;
- ♦ взаимосвязь структуры и среды;

- ◆ иерархичность;
- ◆ множественность описания каждой системы.

Понятие **система** наиболее часто употребляется в значении интегральной системы. К основным компонентам системы относят: элементы системы, взаимоотношения между элементами, подсистемы, структуру системы.

Элемент системы — это минимальная целая часть системы, которая функционально способна отразить некоторые общие закономерности системы в целом.

Взаимоотношения, или связи между элементами системы, выражаются через обмен веществом, энергией, информацией.

Подсистема — часть системы, состоящая из элементов, которые возможно объединить по схожим функциональным проявлениям. В зависимости от количества функций в системах может быть разное число подсистем.

Структура системы — это совокупность связей между элементами системы, ее подсистемами, между системой и внешней средой. Если рассматривают совокупность связей внутри системы, структуру считают внутренней. Если рассматриваются связи как внутри, так и с внешней средой, структура считается полной.

Системы бывают открытыми и закрытыми.

Открытая система — это система, питающаяся извне какой-либо энергией или ресурсами и неспособная существовать автономно.

Закрытая система имеет источник энергии (ресурсов) внутри себя, она является самодостаточной и может существовать автономно, т. е. игнорирует эффект внешнего воздействия.

Согласно другой классификации системы подразделяются на технические, биологические и социальные.

Социальная система характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов, и она известна как **организация**. Если существует организация, то должна быть система управления.

Система управления — это система, в которой протекает процесс управления. Наряду с этим понятием существует понятие **управление системой** — выполнение внешних функций управления, обеспечивающих необходимые условия функционирования

системы. Несмотря на их семантическую схожесть, следует понимать, что управление системой применительно к организации представляет собой **менеджмент**, а система управления — **систему менеджмента**.

Система управления организацией состоит из отдельных подсистем, каждая из которых может быть описана как некоторая система, в которой можно выделить элементы, существующие на самом нижнем уровне иерархии организации. Элементы системы обладают определенными свойствами или характеристиками. Эти характеристики воздействуют на функционирование организации, ее динамичность, точность, надежность, гибкость и другие параметры, что предопределяет многовариантность ее проектирования.

Таким образом, система управления организацией или **система менеджмента** — это целостный комплекс взаимосвязанных и взаимодействующих подсистем и элементов, позволяющий успешно управлять организацией.

Система менеджмента состоит из **внешнего окружения** и **внутренней структуры**. Внешнее окружение составляют вход, выход, внешняя среда и обратная связь. Основу внутренней структуры составляют управляемая и управляющая подсистемы. Внешнее окружение первично. Сначала исследуются внешняя среда, выход (рынок потребителей), вход (рынок поставщиков), а дальше — внутренняя структура, свои цели и возможности.

Из изложенного следует, что система менеджмента имеет развитую структуру (инфраструктуру менеджмента), изучение и знание которой необходимы для понимания основ менеджмента.

3.3. Инфраструктура менеджмента

Инфраструктура — комплекс взаимосвязанных, обслуживающих структур, составляющих и (или) обеспечивающих основу для решения проблемы (задачи).

Инфраструктура менеджмента (структура системы менеджмента) — это совокупность **научных подходов, законов и закономерностей, принципов, методов и функций**, а также ряда

подсистем менеджмента, среди которых следует выделить **управляющую и управляемую подсистемы**. Среди других подсистем отмечают целевую и обеспечивающую подсистемы.

Инфраструктура менеджмента характеризует условия, в которых возможно и необходимо возникновение и формирование этого типа управления. Все факторы инфраструктуры менеджмента можно разделить на три группы:

- ◆ менталитет, господствующий в обществе;
- ◆ уровень научного сознания (понимание проблем развития);
- ◆ общественная среда, в которой осуществляется управление.

Менталитет характеризуют ценности, традиции, культура, социально-психологическая атмосфера, правовое сознание, экономическая психология. От того, каков менталитет общества, во многом зависит, какие методы и способы применяет руководитель для воздействия на своих подчиненных, насколько быстро и добросовестно выполняют работники указания руководителя, как строят отношения с коллегами и руководством и т. д.

Научное сознание характеризуется общим уровнем функционирующих в обществе знаний в области экономики, менеджмента, социологии, психологии, информатики, а также отношением к социально-экономическим ситуациям и власти. Система знаний составляет потенциал, используемый менеджментом.

Общественная среда характеризуется условиями рынка, характером предпринимательства, образованием, системой государственного управления, структурой собственности, ресурсами. Общественная среда является тем фундаментом, на котором строится менеджмент.

3.4. Закономерности менеджмента

Закономерности менеджмента — это наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции, которые, в свою очередь, отражают устойчивые взаимосвязи между элементами управления в организации.

В отечественной теории менеджмента выделяют следующие закономерности.

1. Единство системы управления производством. Оно означает устойчивость внутренних связей системы при изменении состояния внешней среды и предусматривает:

- ◆ единство принципов управления всех звеньев;
- ◆ единство организационных форм системы управления, проявляющееся в типизации структурных характеристик;
- ◆ единство функций управления;
- ◆ единство методов управления;
- ◆ единство процесса управления в его ритмичности, согласованности всех операций;
- ◆ единые требования к кадрам.

Поддержание единства системы управления имеет большое значение для совершенствования управления.

2. Пропорциональность производства и управления. Она необходима на предприятии для рационального развития основного и вспомогательного производств и в организации труда — как одно из условий высокой производительности труда. Плохая организация производства и управления приводит к росту аппарата, занятого главным образом оперативным управлением, регулированием производства в ущерб разработке перспективных вопросов.

Пропорциональность как закономерность управления относится не только к управлению, но и к управляющей системе. Каждая служба управления по объему и техническому вооружению должна быть способна решать свои функциональные задачи с тем, чтобы управляющая система в целом могла четко организовать работу управляемой системы.

3. Централизация и децентрализация управления. Ее оптимальное сочетание означает необходимость распределения задач, функций и полномочий. Централизованное управление представляет собой такое построение системы и такую организацию функционирования, при которых существует непрерывная, постоянно действующая и достаточно устойчивая подчиненность каждого звена субъекту управления. Оно выражается в требовании обязательной согласованности управленческих решений, содержание которых определяется едиными целями развития системы, и в то же время не означает предельно жесткой регламентации деятель-

ности каждого элемента системы. В системе управления каждое звено имеет свои условия функционирования, специфические интересы. Учитывать их можно лишь посредством предоставления права самостоятельного решения тех или иных проблем, т. е. некоторой децентрализации.

Уровень централизации управления меняется в процессе развития производства, и такое изменение объективно обнаруживает тенденцию — закономерность управления. Согласно этой закономерности нельзя считать вообще плохим или хорошим как высокоцентрализованное, так и децентрализованное управление. Для каждого этапа развития производства должен быть свой, оптимальный уровень централизации.

4. Соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем. Под соотносительностью следует понимать соответствие управляющей системы управляемой. Изменение соотносительности субъекта и объекта управления происходит под воздействием различных факторов, важнейшими из которых являются организационные и экономические. Они проявляются в увеличении стоимости управления. Эта тенденция имеет объективную основу. Она отражает процессы повышения технического уровня управления и новые требования, предъявляемые современным производством. Однако темпы увеличения стоимости управления не должны быть чрезмерными, и соотношение стоимости управления и экономической емкости производства в целом должно стабилизироваться.

Закономерности менеджмента проявляются на основе исследования достаточно длительного исторического периода его развития. Поэтому представляет интерес также классификация, основанная на историческом опыте развития менеджмента как науки, который позволяет выделить следующие его закономерности функционирования.

1. Обусловленность теории и практики менеджмента трансформацией форм и методов организации экономики (способа производства). Анализ эволюции управленческой мысли показывает, что каждой стадии экономического развития соответствует свой способ управления, а теория и практика менеджмента обусловлены формами и методами экономики.

2. Определяющее влияние состояния факторов внешней среды на выбор и формирование системы управления организацией. Организация в рыночной экономике является открытой системой. Поэтому управление организацией (ее организационная структура) должно соответствовать состоянию внешней среды и обеспечивать тесное взаимодействие с ней.

3. Соответствие содержания управления формам собственности на имущество организации. Менеджмент будет различным в зависимости от форм собственности организации. В организациях, где приоритетной формой собственности является частная, менеджмент будет иметь рыночный характер. Если приоритет имеет государственная собственность, менеджмент будет иметь административный характер. Формы общественной собственности требуют комбинированного подхода к управлению.

4. Оптимизация соотношения управляющей и управляемой подсистем (т. е. субъекта и объекта управления). Взаимосвязь и взаимодействие субъекта и объекта управления должны быть оптимальными как в количественном, так и в качественном отношении. Так, количественное соотношение между персоналом менеджмента (управленцами) и исполнителями в организации должно соответствовать характеру труда, его сложности и другим условиям.

5. Преимущество сознательного и полноценного управления. Оно предполагает осознанное формулирование целей организации и управления, осуществления исследований внешней и внутренней среды организации, прогнозирование развития и на этой основе разработку системы планирования ее деятельности в обозримой перспективе.

6. Концентрация и динамичное изменение функций управления в организации. Управление организацией реализуется через систему его функций, т. е. видов управленческих работ. Концентрация управленческой деятельности осуществляется, как правило, посредством основных функций менеджмента, раскрывающих ее содержание (планирование, организация, мотивация, контроль), и процедурой принятия управленческих решений. Вместе с тем организации различаются между собой по видам, формам, содержанию и условиям деятельности. Поэтому следует

учитывать динамику изменений функций управления, специфику их реализации.

7. Оптимизация уровней управления. Разделение управленческого труда осуществляется не только по горизонтали, но и по вертикали. В результате появляется иерархия уровней управления. Чем больше звеньев (ступеней) управления, тем больше требуется времени для прохождения управленческой информации сверху вниз, и наоборот. Вместе с тем сокращение звеньев иерархии органов управления может привести к увеличению количества объектов в расчете на одного субъекта управления, потере управляемости. Поэтому иерархия уровней управления должна быть оптимальной и по вертикали, и по горизонтали.

8. Оптимальное использование в процессах управления функций контроля, учета и анализа.

Закономерности менеджмента имеют объективный характер и реализуются на практике через конкретные принципы управления.

3.5. Принципы менеджмента

Принципы менеджмента — это важнейшие руководящие правила, основные положения и нормы поведения, руководствуясь которыми органы управления организации обеспечивают ее эффективное развитие. Принципы менеджмента, синтезируя объективные закономерности управления, определяют черты реальной управленческой практики в любой организации. Представляя собой общие правила, принципы формируют требования к системе управления организацией: функциям, методам и организационной структуре управления.

Впервые принципы рационального управления были сформулированы еще в 1912 г. Г. Эмерсоном в книге «Двенадцать принципов производительности». А. Файоль высказал мысль о том, что количество принципов управления неограниченно, и сформулировал 14 принципов административного управления, сохранивших свое значение до настоящего времени.

Существует несколько подходов к классификации принципов управления. Наиболее полное их толкование дается Г. Кунцем и С. О'Доннелом, которые рассматривают десять принципов планирования, пятнадцать — организации, десять — мотивации и четырнадцать — контроля.

В связи с этим все принципы менеджмента целесообразно сгруппировать в две группы — общие и частные.

Общие принципы

К **общим принципам** управления относятся принципы применимости, системности, многофункциональности, интеграции, ориентации на ценности.

Принцип применимости — менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих в организации сотрудников.

Принцип системности — менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.

Принцип многофункциональности — менеджмент охватывает различные аспекты деятельности — материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда), смысловые (достижение конечной цели).

Принцип интеграции — внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне фирмы может происходить разделение на свои миры.

Принцип ориентации на ценности — менеджмент включен в общественный окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т. д.

Частные принципы

Одним из основных **частных принципов** менеджмента, краткая характеристика которых приводится ниже, является **принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении**, который состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих

решений. Данный принцип предполагает необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении.

Принцип научной обоснованности управления предполагает научное предвидение и планируемые во времени социально-экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов. Научная обоснованность управления означает не только использование науки при выработке и реализации управленческих решений, но и глубокое изучение практического опыта, всестороннее изучение имеющихся резервов. Цель состоит в превращении науки в высокопроизводительную силу.

Суть **принципа плановости** заключается в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе. Планированием пронизаны (в виде текущих и перспективных планов) все звенья организации. План рассматривается как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решать в будущем.

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждый в организации наделяется конкретными правами, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач.

Принцип частной автономии и свободы предполагает, что все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства. Свобода хозяйственной деятельности представляется как профессиональная свобода, свобода конкуренции, свобода договоров и т. д.

Принцип иерархичности и обратной связи заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные (нижний уровень) звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов управления следующего уровня. Те в свою очередь подчиняются и контролируются органами следующего уровня. Постоянный контроль над деятельностью всех звеньев организации осуществляется на основе обратной связи. По существу 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.

Суть **принципа мотивации** такова, что чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, рассматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют по элементам организации, тем эффективнее будет программа мотиваций.

Одним из важнейших принципов современного менеджмента является **принцип демократизации управления** — участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: долевая оплата труда; денежные средства, вложенные в акции; единое административное управление; коллегиальное принятие управленческих решений и т. д.

Принцип устойчивости и мобильности системы управления предполагает, что при изменении внешней и внутренней сред организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений. Устойчивость определяется прежде всего качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспособляемостью системы менеджмента к изменениям во внешней среде. Одновременно с устойчивостью управленческий процесс должен быть мобильным, т. е. максимально полно учитывать изменения и требования потребителей.

Согласно другой классификации отечественная теория менеджмента выделяет **10 принципов**:

- ◆ демократический централизм;
- ◆ единство политического и хозяйственного руководства;
- ◆ плановое ведение хозяйства;
- ◆ материальное и моральное стимулирование;
- ◆ научность управления;
- ◆ ответственность;
- ◆ правильный подбор и расстановка кадров;
- ◆ экономичность и эффективность;
- ◆ оптимальное сочетание отраслевого и территориального управления;
- ◆ преемственность хозяйственных решений.

Если внимательно к ним присмотреться, то многие из них напоминают принципы, высказанные еще в начале века Ф. Тейлором, А. Файолем, Г. Эмерсоном и т. д.

И. Н. Герчикова в своем учебнике вообще говорит лишь о 5 принципах:

- ◆ сочетание централизации и децентрализации;
- ◆ сочетание единоначалия и коллегиальности;
- ◆ сочетание прав, обязанностей и ответственности;
- ◆ единство команды;
- ◆ демократизация управления.

3.6. Методы менеджмента

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 организованность в процессы построения и функционирования систем управления в организации.

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации усложняют задачу выбора тех из них, которые будут более эффективны при решении конкретных управленческих задач. Тенденция к росту числа и разнообразия методов управления требует упорядочения всей их совокупности путем классификации по определенным критериям. Сами методы управления можно определить как совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленной цели. Согласно наиболее распространенной классификации выделяют три группы методов: организационно-административные, экономические и социально-психологические (табл. 3.1).

Организационно-административные методы — это методы, с помощью которых менеджер как субъект власти воздействует на персонал. Это методы принуждения. Они обеспечивают четкость, организованность, согласованность, ответственность и трудовую

дисциплину, а также оказывают прямое воздействие на организацию и позволяют быстро реагировать на управленческую ситуацию. Эти методы опираются на власть руководителя, его права, присущую дисциплину и ответственность.

Экономические методы — предполагают учет и использование экономической заинтересованности трудового коллектива и каждого работника в результатах своего труда. Они способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в условиях рыночных отношений. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса.

Таблица 3.1. Методы управления, их формы проявления и характер воздействия

Виды методов	Формы проявления	Характер воздействия
Организационно-административные	Приказы, распоряжения, совещания, оперативки, регламенты, инструкции	Прямой
Экономические	Премии, надбавки, дополнительные отпуска, путевки, ценные подарки и т. д.	Прямой
Социально-психологические	Личный пример, убеждение, выговор, благодарность, почетная грамота, повышение в должности и т. д.	Прямой и косвенный

Социально-психологические методы — совокупность специфических способов и средств воздействия на личностные отношения и социальные процессы, возникающие в трудовых коллективах. Главная цель их применения — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

В связи с рыночной реформой в нашей стране основной упор стал делаться на административные и экономические методы управления. Японские же социологи утверждают, что от настроения, желания работать и от того, какова морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда может или в 1,5 раза возрасти, или в несколько раз уменьшиться.

3.7. Функции менеджмента

Функции менеджмента — виды деятельности, с помощью которых субъект управления (руководитель, аппарат по руководству организацией) воздействует на управляемый объект (трудовой коллектив), т. е. осуществляет управление. Каждая из них представляет собой конкретный вид управленческой работы, обеспечивающий взаимосвязанную деятельность всей организации.

Затрагивая историю вопроса, следует отметить, что в разное время в разных странах разные ученые выделяли и выделяют разные функции менеджмента. Как было отмечено выше, А. Файоль выделил 5 функций управления:

- ◆ планирование;
- ◆ организация работы;
- ◆ командование — как искусство лидера;
- ◆ координация;
- ◆ контроль.

За истекший с тех пор период в научной литературе обосновываются несколько методических подходов к выделению функций управления. При этом можно встретить такие функции, как:

- ◆ прогнозирование;
- ◆ планирование;
- ◆ программирование;
- ◆ проектирование;
- ◆ подготовка и принятие решений;
- ◆ руководство;
- ◆ координация;

- ◆ регулирование;
- ◆ согласование;
- ◆ распорядительство.

Однако здесь нет четкой концепции, которая подтверждала бы возможность отнесения перечисленных видов управленческой деятельности к самостоятельной функции управления. Современная наука по управлению накладывает более четкие ограничения на понятие **функция** и выделяет весьма ограниченный состав функций.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури в своем учебнике «Основы менеджмента» называли 4 основные функции: планирование, организация, мотивация, контроль. И. Н. Герчикова называет 4 основные функции: планирование, организация, маркетинг и контроль. В других американских учебниках менеджмента чаще всего к функциям относят планирование, организационную работу по созданию структуры и комплектованию штатов, лидерство, мотивацию, контроль. Г. Кунц и С. О’Доннел выделяют кроме чисто производственных функций (производство, сбыт, бухгалтер, закупки и т. д.), которые различаются в зависимости от специфики той или иной организации, также общие управленческие функции, которые присущи всем организациям. Это — планирование, организация, работа с кадрами, руководство и лидерство, контроль.

В отечественной теории менеджмента сложилось несколько иное, но близкое понимание функций управления. Она выделяет **основные** и **конкретные** функции управления. К **основным** функциям относятся:

- ◆ целеполагание — вид деятельности, связанный с постановкой цели организации и разработкой программы по ее достижению (планирование);
- ◆ организация — обеспечение достижения цели;
- ◆ регулирование — вид деятельности по предотвращению и исправлению сбоев в работе;
- ◆ активизация — деятельность по стимулированию труда работников;
- ◆ контроль — деятельность по соотнесению результата работы с поставленной целью.

Нетрудно убедиться, что функция регулирования, по сути, соответствует функции координации (она в некоторых представлениях присутствует вместо функции регулирования или совместно с ней), а активизация — не что иное, как мотивация. Таким образом, можно говорить о дополнении перечня функций менеджмента в наиболее широко распространенной классификации М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури функцией координации. Следует отметить, что данная функция не размещается в последовательном ряду других функций, она сопутствует каждой отдельно взятой функции и как бы занимает «надфункциональное» положение. Поэтому ее в некоторых классификациях наряду с регулированием, коммуникацией и анализом называют связующей функцией.

К **конкретным** функциям относятся функции, связанные с решением задач какого-либо функционального подразделения организации, например:

- ◆ конструкторская подготовка производства;
- ◆ технологическая подготовка производства;
- ◆ управление основным производством;
- ◆ управление ремонтом и наладкой;
- ◆ управление энергохозяйством;
- ◆ управление качеством продукции;
- ◆ управление трудом и заработной платой и т. д.

Их перечень зависит от специфики отрасли и организации.

ГОСТ 24525.0-80 определяет функцию управления как вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления. Данный ГОСТ выделяет общие функции по этапам (стадиям) управления и конкретные функции по сфере деятельности.

К общим функциям относятся:

- ◆ прогнозирование и планирование;
- ◆ организация работы;
- ◆ мотивация;

- ◆ координация и регулирование;
- ◆ контроль, учет, анализ.

В качестве конкретных функций рекомендуется их типовой состав:

- ◆ экономический анализ;
- ◆ техническая подготовка производства;
- ◆ организация производства;
- ◆ управление технологическими процессами;
- ◆ оперативное управление производством и т. д.

В литературе по менеджменту имеются и другие подходы к классификации функций. Однако они не носят принципиального характера, а разница в основном состоит в терминологии и составе функций практически из известного перечня.

Следует отметить, что, несмотря на множество классификаций функций менеджмента, нет какой-либо приоритетной классификации, которую можно было бы использовать как основополагающую. В то же время анализ перечисленных видов управленческой деятельности позволяет отнести к самостоятельным последовательно осуществляемым основным функциям менеджмента такие функции, как планирование, организация, мотивация и контроль. Об этом свидетельствует также использование такой классификации в большинстве зарубежной и отечественной научной литературы и учебников. Такой принцип принят за основу и в данном издании.

3.8. Менеджмент как процесс преобразований

Концепция системного подхода и знание системы менеджмента, о которых идет речь, очень полезны для менеджеров, так как позволяют им понять, как их организация функционирует. Организация взаимодействует с внешней средой, которая обеспечивает ее энергией, информацией, сырьем, человеческими и другими ресурсами. Она должна приспосабливаться к изменениям в этой среде, чтобы

нормально функционировать. В силу этого организация должна рассматриваться как открытая система.

С точки зрения системного подхода организация как открытая система — это механизм преобразования входной информации или ресурсов в конечную продукцию в соответствии со своими целями. Основные разновидности ресурсов входа — люди, сырье, оборудование, энергия, финансы, информация и т. д.

Таким образом, организация, как открытая система, всегда имеет **вход**, через который в нее из окружающей среды поступают всевозможные ресурсы, и **выход**, через который в окружающую среду поступает ее продукция, полученная в результате трансформации ресурсов.

Под ресурсами здесь понимаются как собственные, внутренние, которыми организация уже располагает, так и внешние, к использованию которых организация прибегает в той или иной ситуации. Между результатом деятельности организации и потребляемыми ею ресурсами постоянно поддерживается **обратная связь** через менеджеров всех уровней. И по этим результатам можно судить об эффективности и результативности управленческой деятельности.

3.9. Организация как система управления. Управляющая и управляемая подсистемы

Система управления, как было отмечено выше, — это система, в которой протекает процесс управления.

Механизм существования организации как системы управления заключается в следующем. Для достижения целей необходимо, чтобы в организации осуществлялось согласованное действие ее сотрудников, обоснованное распределение материальных и финансовых ресурсов, создание системы информационного обеспечения, использование современных технологий управления. Чтобы достичь их с минимальными затратами, следует скоординировать деятельность всех звеньев управления и производства организации, т. е. создать эффективную систему управления.

Организация как система управления — одно из ключевых понятий теории организации. Она, как каждая социальная система, состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем — управляющей и управляемой.

Под **управляющей подсистемой** системы управления понимают ту ее часть, которая вырабатывает, принимает и транслирует управленческие решения, обеспечивает их выполнение, а под **управляемой системой** — ту, которая их воспринимает и реализует на практике. Важнейшим элементом управляющей системы является организационная структура управления.

Управляющая подсистема называется субъектом управления, а управляемая подсистема — объектом управления. В совокупности данные подсистемы образуют систему управления. Связь от управляющей подсистемы к управляемой называется прямой, а от управляемой к управляющей — обратной. Она осуществляется с помощью информации, которая служит основой для выработки управленческих воздействий и решений, поступающих из управляющей системы в управляемую для исполнения.

Следует заметить, что, исходя из широко распространенной характеристики менеджмента как процесса управления хозяйственной деятельностью, его следует отнести к управляющей подсистеме. Таким образом, осуществляя весь комплекс управляющих действий в рамках функций менеджмента и дополняющих эти функции понятий (координация, регулирование, анализ), менеджмент представляет собой управляющую подсистему системы управления.

В условиях иерархичности управления большинство его звеньев в зависимости от конкретной ситуации могут принадлежать к управляющей или управляемой подсистеме.

Каждая из названных подсистем имеет свои особенности. При этом, говоря о системе и совокупности ее элементов, следует обратить внимание на то, что в самой социальной системе и в ее крупных компонентах (управляющей и управляемой подсистемах) ясно просматриваются однородные группы элементов, образующих своеобразные системы меньшего уровня:

- ◆ техническую;
- ◆ технологическую;

- ◆ организационную;
- ◆ экономическую;
- ◆ социальную.

Техническая система представляет собой пропорциональное сочетание отдельных технических средств из множества отдельных видов различного оборудования. Например, в социально-экономических системах она выражает производственные мощности организации, с помощью которых люди в процессе материального производства способны производить необходимую продукцию.

Технологическая система основана на делении деятельности, материального или духовного производства на стадии и процессы. Элементами технологической системы являются предметы труда, отдельные операции и процессы. Данная система представляет собой набор правил и норм, определяющих последовательность операций в процессе материального производства и управления ими.

Организационная система с помощью разработки структуры управления, соответствующих положений и инструкций позволяет рационально использовать технические средства, предметы труда, информацию, площади и трудовые ресурсы.

Экономическая система представляет собой единство хозяйственных и финансовых процессов и связей.

Социальная система является совокупностью социальных отношений, образуемых в результате совместной деятельности людей и социальных групп. Именно социальная система совместно с экономической определяют цели материального производства, общественной политики, формируют принципы и методы их организации.

Все названные системы взаимосвязаны. При этом техническая, технологическая и организационная системы в совокупности обеспечивают и характеризуют организационно-техническую сторону управления, а экономическая и социальная — социально-экономическую, и эти факторы должны учитываться при проектировании организации.

3.10. Интеграционные процессы в менеджменте

Важное место в проектировании организации занимает проблема установления требуемых отношений между частями или подразделениями организации. П. Лоуренс и Дж. Лорш на основе обследования ряда организаций пришли к выводу, что на отношения между подразделениями, наряду с другими, влияют такие факторы, как степень различия между подразделениями (дифференциация) и степень требуемого сотрудничества подразделений (интеграция). Этот подход к проектированию организации, нередко называемый теорией дифференциации и интеграции, является частью более общей теории ситуационного подхода к управлению организацией.

Дифференциация означает деление в организации работ между ее частями (подразделениями) таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения.

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 (подразделениями) организации, что имеет непосредственное применение в проектировании организации и управлении ею. Изучение степени дифференциации частей организации помогает определить уровень потенциального конфликта между ними, а нахождение соответствующего интеграционного механизма создает условия для снижения уровня возможной конфликтности. Все вместе способствует повышению эффективности организации в ее взаимодействии с внешней средой.

Интеграция функций менеджмента имеет отношение к централизации и децентрализации управления. Понятия централизации и децентрализации имеют отношение к иерархическому уровню, на котором принимаются решения. **Централизация** означает, что

власть, дающая право принимать решения, сосредоточена близко к высшему уровню организации. При **децентрализации** власть принятия решений направлена вниз — на более низкие уровни организационной иерархии. Компании могут экспериментировать, чтобы найти подходящий уровень, на котором будут приниматься решения.

Считается, что децентрализация разгружает высших менеджеров, позволяет в большей мере использовать профессиональные навыки и способности персонала, помогает вовлечь хорошо информированных сотрудников в процесс принятия решений, способствует более быстрой адаптации к изменениям окружающей среды.

Однако это не означает, что все организации должны непременно осуществлять децентрализацию принятия решений. Менеджерам следует тщательно изучить организационную ситуацию и выбрать наиболее подходящий уровень принятия решений. К факторам, обычно определяющим степень централизации и децентрализации, можно отнести **внутреннюю** и **внешнюю среду** организации.

3.11. Внутренняя среда организации

Организация как система состоит из ряда подсистем и элементов, которые называются **внутренними переменными**, поскольку их состав и число может изменяться от ситуации, создаваемой менеджментом данной организации. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури из всех переменных выделяют: **цели, структуру, задачи, технологию и людей**.

Поскольку любая организация создается или существует для достижения какой-либо **цели**, то логично на первое место поставить цели, которые менеджеры ставят, создавая свою организацию и составляя планы. Однако надо иметь в виду, что уже давно существующим организациям, даже если во главе организации становятся новые менеджеры, бывает не под силу изменить цели организации, поскольку в этом случае будет под угрозой само ее существование, так как вся технология была нацелена на выпуск

определенной продукции. То есть все внутренние переменные могут видоизменяться по решению менеджмента, но, поскольку они взаимозависимы, то с их радикальным изменением может произойти и радикальное изменение всей организации. Наряду с целями всей организации, некоторые подразделения, исходя из своих функциональных обязанностей, также должны иметь цели, взаимоувязанные с целями других подразделений и организации в целом.

Структура организации — это соотнесенные друг с другом уровни управления и функциональные области. Структура возникает в силу разделения труда между специалистами по горизонтали и вертикали. Вертикальное разделение труда создает иерархию управления от исполнителя до главы организации. Число лиц, подчиненных одному руководителю, работу которых он может эффективно проконтролировать, называется сферой контроля. Эта сфера контроля в разных организациях бывает разная. Эмпирически было установлено, что это число лиц будет оптимальным в количестве 7–15 человек. Если число подчиненных очень большое, то руководитель просто не в состоянии проконтролировать работу всех, что может привести к негативным для организации последствиям. Чем шире сфера контроля, т. е. чем больше подчиненных замыкается на одного руководителя, тем у организации более плоская структура.

Задача — это предписанная работа, которая должна быть выполнена в заранее оговоренные сроки. Каждая должность в организации создается для решения определенных задач. Задачи делятся на три категории:

- ◆ работа с людьми;
- ◆ работа с предметами;
- ◆ работа с информацией.

Например, задача бригадира — работа с людьми. Задача же президента компании — работа преимущественно с информацией. То есть чем выше уровень управления, тем больше требуется аналитическая способность для обработки информации.

Технология — это средство преобразования ресурсов, будь то люди, информация или физические материалы, в искомые

продукты и услуги. Влияние технологии на управление выросло благодаря трем крупным переворотам:

- ◆ промышленной революции;
- ◆ стандартизации и механизации;
- ◆ применению конвейерных сборочных линий.

К этому перечню можно добавить электронную революцию 1980-х гг., вызвавшую с появлением микрочипа волну компьютеризации. Классификация технологий выделяет три категории:

- ◆ единичное, малосерийное или индивидуальное производство;
- ◆ массовое или крупносерийное производство;
- ◆ непрерывное производство.

Люди — пожалуй, самая важная переменная внутренней среды организации — это и менеджеры, и исполнители. От их согласованной работы зависит достижение целей организации. Люди в процессе управления выступают и как отдельные индивиды, и в составе групп, и в качестве менеджеров. Поведение людей имеет ряд следующих характеристик:

- ◆ способности (интеллектуальные, физические);
- ◆ предрасположенность (потенциал);
- ◆ потребности;
- ◆ ожидания;
- ◆ восприятие;
- ◆ отношение, точка зрения;
- ◆ ценности.

Все характеристики взаимосвязаны между собой и внутренней средой и вызывают у человека в определенной ситуации то или иное поведение. Кроме личностных характеристик на поведение человека оказывает влияние рабочая группа, в которую он входит.

Рабочая группа — это объединение работников, разделяющих определенные нормы, которые стремятся удовлетворить свои потребности через достижение целей группы. Группы, как и организации, бывают формальные и неформальные. Группа имеет свою структуру, роли, цель, лидера, статус, нормы и контроль поведения, сплоченность.

Норма — это образец, разделяемый двумя или более людьми, который направляет их поведение.

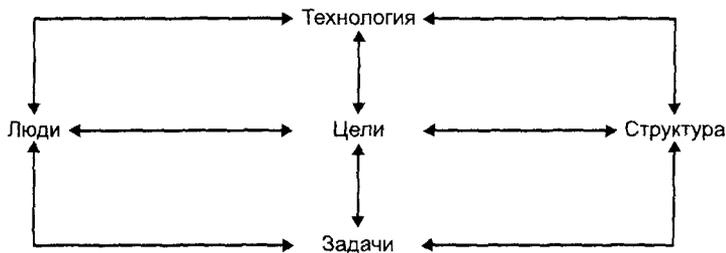


Рис. 3.1. Схема взаимодействия внутренних переменных

Группы могут оказывать как позитивное, так и негативное влияние на поведение своих членов и даже на людей, не входящих в их ряды.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури предлагают свою схему взаимодействия внутренних переменных (рис. 3.1). К этим переменным надо добавить еще такой фактор, как психологическая атмосфера коллектива, от которой зависит очень многое в достижении цели организации.

3.12. Внешняя среда организации

Внешняя среда — это факторы, не зависящие от организации, но воздействующие на нее. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури выделяют две группы факторов внешней среды: прямого и косвенного воздействия (рис. 3.2 и 3.3).

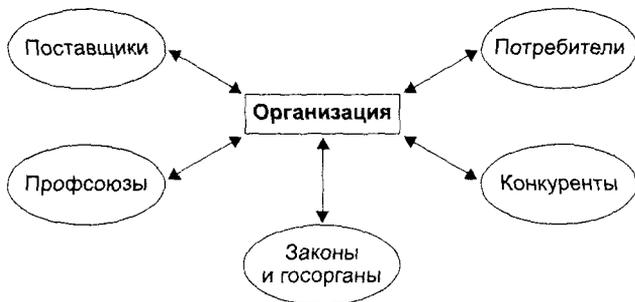


Рис. 3.2. Факторы прямого воздействия

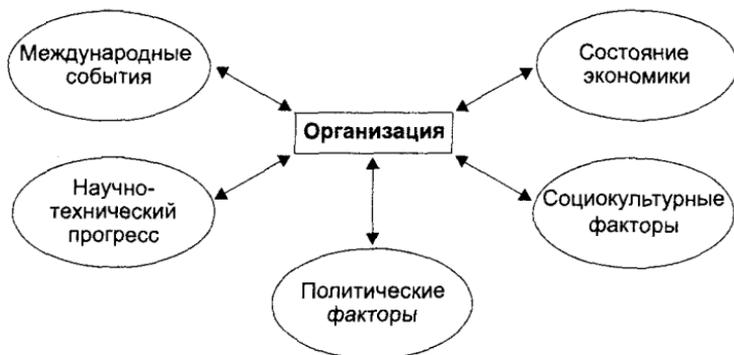


Рис. 3.3. Факторы косвенного воздействия

В отечественной науке выделяют факторы отдаленного влияния и факторы производственного воздействия (конкурентная среда). Даже беглое сравнение подхода отечественной науки к анализу факторов внешней среды (рис. 3.4) с предыдущим показывает, что:

- ♦ во-первых, они практически идентичны, за исключением экологического фактора, которого нет в учебнике М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури;
- ♦ во-вторых, наши ученые более полно представляют и факторы производственного воздействия, которые оказывают прямое влияние на деятельность организации;
- ♦ в-третьих, надо иметь в виду, что это деление факторов внешней среды на факторы прямого и косвенного воздействия условно и все зависит от специфики деятельности организации. Если организация занимается, например, международной торговлей, то международные отношения ее страны со странами, где находятся ее деловые партнеры, имеют уже не косвенное, а прямое влияние. То же самое с культурным и социально-демографическим факторами. Если организация производит товары народного потребления широкого спроса, то этот фактор, непрерывно связанный с потребителями, превращается из фактора косвенного влияния в фактор прямого воздействия.

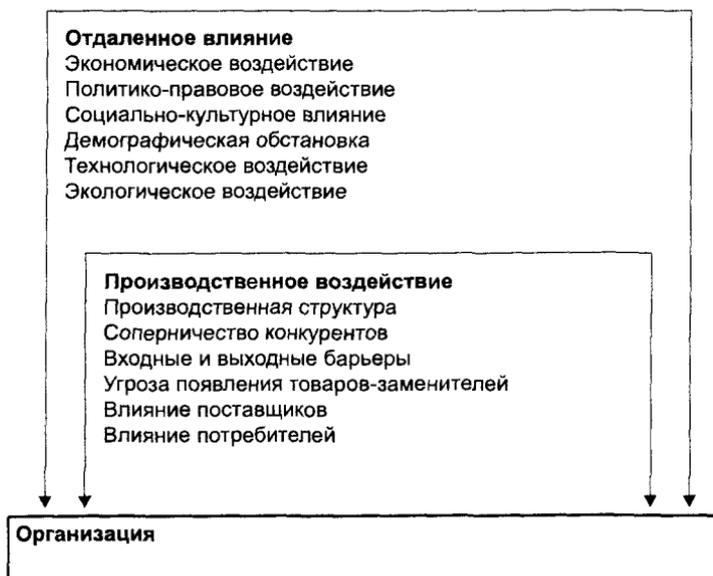


Рис. 3.4. Факторы внешней среды организации

Одним из самых важных и сложных факторов внешней среды является влияние отрасли и влияние конкурентов.

3.13. Управление конкуренцией

Конкурентоспособность — это свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Конкурентоспособность потенциала организации — сравнительная характеристика потенциала, содержащая комплексную оценку состояния ее важнейших параметров относительно каких-либо выбранных стандартов.

Методы, используемые для оценки конкурентоспособности потенциала организации, подразделяются на индикаторный и матричный.

Индикаторный метод основан на системе индикаторов, т. е. совокупности характеристик, позволяющих в формализованном виде описать состояние параметров того или иного исследуемого объекта.

Матричный метод используют, чтобы рассмотреть процессы конкуренции в их зависимости и динамике. По вертикали матрицы показывают темпы роста емкости рынка, по горизонтали — долю предприятия на рынке.

Итоги деятельности предприятий на рынке во многом зависят от конкурентоспособности выпускаемой продукции. Главные составляющие конкурентоспособности товара — потребительские свойства, техническое обслуживание, цена.

Управлять конкурентоспособностью товаров — значит обеспечивать оптимальное соотношение названных составляющих, направлять усилия на решение задач повышения качества, снижения издержек производства, обеспечения экономичности и оперативности послепродажного обслуживания.

М. Портер предложил схему определения природы конкуренции, согласно которой **природа конкуренции** определяется:

- ◆ потенциалом новых конкурентов;
- ◆ властью потребителей;
- ◆ угрозой появления товаров-заменителей;
- ◆ властью поставщиков;
- ◆ соперничеством существующих организаций.

Изучение этих пяти факторов поможет менеджеру выбрать правильное решение в производственной политике своей организации.

Определяя настоящее положение организации в ее деловой среде, руководство должно оценить позиции конкурентов с точки зрения характерных черт их конкурентной борьбы, темпов экономического роста, сильных и слабых сторон и заявленной стратегии. Это является основой для выводов о сложившейся ситуации и возможных направлениях развития фирм-конкурентов в будущем. Анализ конкурентного позиционирования организации позволяет получить более полное представление о возможностях ее роста, числе покупателей и клиентов, наличии продуктов-заменителей, об ожидаемых интервенциях новых организаций на рынки отрасли.

3.14. Социальная ответственность, этика управления

Все большее влияние на репутацию организации оказывает занимаемая ею социальная позиция. Оценивая ее деятельность, общество рассматривает не только производственные и финансовые показатели, но и то, как организация ведет свою деятельность, заботится о собственных работниках, насколько ее деятельность соответствует интересам других участников рынка, жителей территорий ее присутствия, а также общества в целом. В основе механизма формирования социальной зрелости субъектов управления лежит степень их социальной ответственности. Именно ее развитие выступает показателем, наличие которого позволяет обеспечить не только экономическую эффективность организации, но и ее социальное развитие.

Социальная ответственность представляет собой не только реализацию своих экономических интересов и целей, но и учет социальных последствий воздействия деловой активности на собственный персонал, потребителей и организации, совместно с которыми осуществляется та или иная деятельность. Она вытекает из целей организации.

1. **Прибыль и эффективность** — если рассматривать организацию как экономическую целостность, обязанную заботиться только об эффективности использования своих ресурсов, то социальная ответственность ограничивается производством продукции и услуг, необходимых для общества со свободной рыночной экономикой, обеспечивая одновременно работу для граждан, а также максимальные прибыли и вознаграждения для акционеров.

2. **Прямое социальное действие** — организация является сложной частью окружения. Многослойная общественная среда может сильно влиять на достижение организацией ее целей. Часть своих ресурсов и усилий организация должна направлять по определенным социальным каналам.

Социальная ответственность, в отличие от юридической, предполагает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы.

Организации не могут длительное время работать ответственным образом, находясь в конфликте со своим окружением (Л. Престон). Расходы на социальную ответственность оправданы фактом совершенствования различных сегментов общества, а также улучшением отношения общественности к организации. Организации должны анализировать собственные прямые действия и окружающую их среду и выбирать такие программы социальной ответственности, которые помогут этой среде в наибольшей мере.

Этика бизнеса затрагивает не только проблему социально ответственного поведения. Она сосредоточена на широком спектре вариантов поведения управляющих и управляемых. Этические нормы описывают систему общих ценностей и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Этические нормы разрабатываются для описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решений. К вариантам поведения, обычно запрещаемым этическими нормами, относятся взятки, вымогательство, подарки, конфликт на почве столкновения интересов, нарушение законов в целом, раскрытие секретов компании, использование информации, полученной в ходе доверительной беседы от членов своей группы, и т. д. Обычно организации доводят этические нормы до своих работников в виде печатных материалов, хотя некоторые создают рабочие группы по этическим нормам. Этические моменты должны обязательно стать важнейшим элементом планирования. Внимание страны к этике возрастает с ростом экономического благосостояния. Каждой организации на этапе планирования следует определить этические ценности для руководителей и работников, необходимо согласовывать данные ценности с этическими нормами ведения бизнеса во всем мире.

Контрольные вопросы

1. Методология менеджмента.
2. Понятия **система, социальная система и система менеджмента**.
3. Инфраструктура менеджмента.
4. Закономерности менеджмента, их классификация.
5. Принципы менеджмента, исторический аспект вопроса.
6. Классификация принципов менеджмента.
7. Методы менеджмента, их виды, формы проявления и характер воздействия
8. Основные функции менеджмента. Распространенные подходы к классификации функций.
9. Менеджмент как процесс преобразований.
10. Организация как система управления. Управляющая и управляемая подсистемы.
11. Понятия **дифференциация и интеграция**.
12. Понятия **централизация и децентрализация**.
13. Внутренняя среда организации, ее переменные.
14. Внешняя среда организации. Факторы прямого воздействия.
15. Внешняя среда организации. Факторы косвенного воздействия.
16. Управление конкуренцией.
17. Социальная ответственность организации.
18. Этика бизнеса.

ГЛАВА 4

Организация и организационные структуры менеджмента

4.1. Организация в системе менеджмента

В менеджменте слово **организация** имеет неоднозначную трактовку. Его используют как для обозначения определенного процесса деятельности, так и для определения социальной категории, среды.

В первом случае **организация** — это процесс создания и совершенствования управленческой структуры и правил функционирования ее элементов, что дает возможность работать эффективно для достижения целей.

Данное определение справедливо для обозначения организации как одной из важнейших функций менеджмента, которая в дальнейшем будет подробно изучена (глава 6).

Для второго случая **организация** — это объединение двух или более людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач.

Отсюда вытекают требования к организации:

- ♦ наличие членов группы (по крайней мере двух человек), которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели;
- ♦ наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены группы.

Второе определение справедливо для **формальной организации**. Существуют также **неформальные организации** — спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Эти цели, как и у формальных организаций, являются причиной существования такой организации. Они образуются практически во всех формальных организациях, за исключением очень малых. В крупных организациях существует несколько неформальных организаций, которые бывают объединены в сеть.

Для следующей трактовки **организация** — это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования. Это вид деятельности, включающий в себя распределение функций между членами коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, контроль над исполнением приказов и распоряжений вышестоящих должностных лиц, распределение материальных и денежных ресурсов. В этом смысле организация представляет собой не что иное, как процесс управления деятельностью людей.



4.2. Понятие организационная структура менеджмента

Организационная структура менеджмента представляет собой совокупность органов управления и существующих между ними должностных и информационных связей.

Элементами организационной структуры менеджмента являются организационные роли, которые могут объединяться, образуя при этом звенья (подразделения) менеджмента, и находиться в отношениях подчинения, образуя иерархические уровни (ступени) менеджмента.

Выше, в главе 2, отмечалось, что М. Вебер в своей концепции иерархической структуры предложил нормативную модель рациональной бюрократии, включающую в себя четкое разделение труда, иерархичность управления, наличие формальных правил и норм выполнения обязанностей. Поэтому в основе построения

организационных структур лежит горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда.

Горизонтальное разделение труда (или **департаментизация**) представляет собой выделение относительно обособленных видов деятельности. Примерами такого разделения могут быть:

- ◆ функциональное, когда выполняемая работа делится в соответствии со специальными или конкретными функциями менеджмента;
- ◆ региональное, когда выполняемая работа делится в соответствии с тем местом, в котором выполняется работа;
- ◆ по виду выпускаемой продукции;
- ◆ по виду потребителя (например, деление на оптовых и индивидуальных покупателей, на внутренние и внешние рынки и т. д.);
- ◆ проектное, которое имеет место в том случае, если организация занимается проектной деятельностью и за определенными исполнителями закрепляется выполнение определенного проекта.

Вертикальное разделение труда является следствием необходимости управлять трудом большого числа людей, занимающихся различной деятельностью, когда руководитель, не будучи в состоянии делать это полностью сам, набирает штат помощников, наделяя их соответствующими полномочиями и создавая при этом уровни управления. По виду передаваемых полномочий выделяют полномочия линейные и штабные.

В соответствии с признаками разделения управленческого труда можно проводить и классификацию организационных структур (рис. 4.1):

- ◆ во-первых, по признаку департаментизации выделяют функциональные, региональные, продуктовые, потребительские и проектные структуры (при этом следует учитывать, что речь идет о департаментизации на одном уровне управления, т. е. о матричных структурах управления);
- ◆ во-вторых, по виду передаваемых полномочий выделяют структуры линейные и штабные (или линейно-штабные).



Рис. 4.1. Организационные структуры менеджмента

4.3. Линейные структуры менеджмента

Линейные структуры управления возникают при передаче задач и полномочий от руководителя к подчиненному и далее к другим подчиненным, образуя при этом уровни управления. Основной характеристикой таких структур является сосредоточение всех полномочий и всей информации в руках руководителя каждого уровня. Эта особенность линейных структур определяет их достоинства и недостатки. Основным достоинством является быстрота принятия управленческих решений и доведения до исполнителей, легкость контроля работы исполнителей, а основной недостаток — высокий уровень требований к компетентности руководителей на любом уровне, поскольку руководитель должен быть компетентен при выполнении любых управленческих функций.

Различают плоские и многоуровневые линейные структуры.

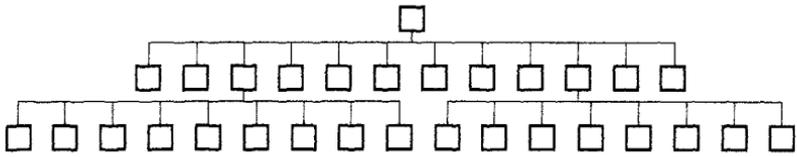


Рис. 4.2. Плоская структура менеджмента
(30 сотрудников и 3 уровня управления)

Плоская линейная структура характеризуется большим диапазоном управления и, соответственно, небольшим количеством уровней управления (рис. 4.2).

Многоуровневая структура, наоборот, характеризуется небольшим диапазоном управления и большим количеством уровней управления (рис. 4.3).

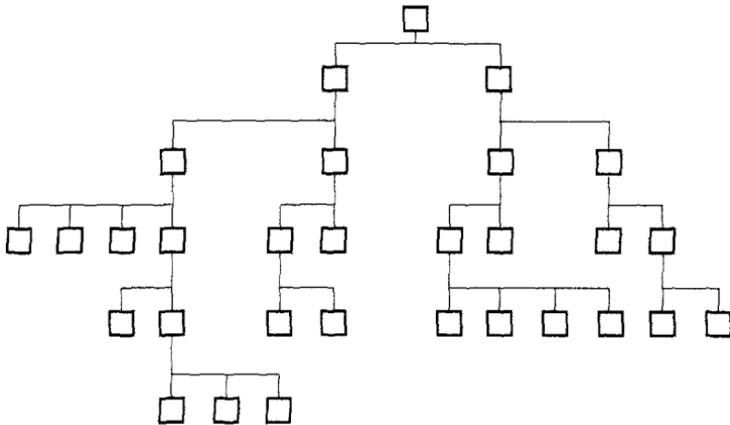


Рис. 4.3. Многоуровневая структура менеджмента
(30 сотрудников и 6 уровней управления)

В плоской структуре отсутствуют многие проблемы, связанные с передачей информации с одного уровня на другой. Они являются более дешевыми, но в таких структурах меньше контроль за подчиненными, чем в многоуровневых.

4.4. Штабные структуры менеджмента

Штабные структуры управления возникают в том случае, если в организации наряду с линейными передаются и штабные (аппаратные) полномочия. Это происходит в том случае, когда руководство предприятия вынуждено приглашать специальных экспертов на постоянной основе, создавая штаб (аппарат) специалистов. В этом случае линейная структура приобретает вид, представленный на рис. 4.4.

Сами работники штаба могут быть наделены как консалтинговыми полномочиями (на рисунке это эксперт 3), так и функциональными (на рисунке это эксперты 1 и 2). В последнем случае линейные руководители более низкого уровня помимо прямых указаний, получаемых от вышестоящего линейного руководителя, должны еще выполнять рекомендации штабных специалистов при принятии решения по специальным вопросам.



Рис. 4.4. Линейно-штабная структура менеджмента

При больших масштабах организации штабы могут формироваться не только на верхнем уровне организации, но и на более низких уровнях. В этом случае штабные работники более низкого уровня линейно подчиняются линейному руководителю своего уровня и функционально — работнику соответствующего профиля вышестоящего штаба. Например, технолог в цехе линейно подчинен начальнику цеха, а функционально — главному технологу предприятия.

Штабные структуры позволяют несколько снизить уровень требований, предъявляемых к линейным руководителям, и облегчить их работу. Вместе с этим рекомендации, выдаваемые экспертами по разным вопросам, могут противоречить друг другу, что затрудняет достижение общих целей предприятия.

4.5. Функциональные структуры менеджмента

Функциональные структуры управления, являющиеся продуктом функционального разделения управленческого труда, считаются наиболее старыми. В такой структуре за управленческими отделами закрепляется выполнение различных функций управления, и в зависимости от вида деятельности организации и ее целей эти функции могут быть разными. В частности, для производственного предприятия это могут быть производство, коммерческая деятельность, финансы, НИОКР (рис. 4.5).

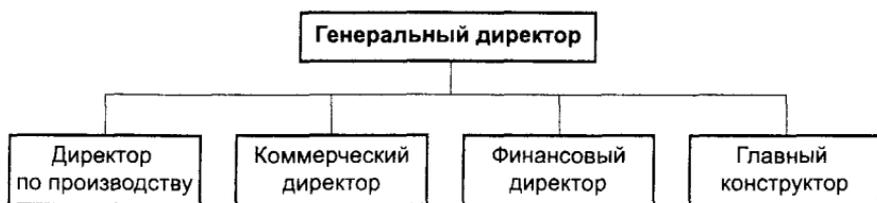


Рис. 4.5. Функциональная структура менеджмента

Основными достоинствами функциональной департаментации являются:

- ♦ стимулирование профессиональной специализации сотрудников и руководителей;
- ♦ хорошая адаптация сотрудников к работе в такой системе;
- ♦ относительно небольшое дублирование управленческой деятельности.

Основные недостатки функциональной структуры:

- ◆ ни одна из служб не ориентирована на достижение целей всей организации, поскольку не несет за них ответственности;
- ◆ сложность подготовки руководителей высшего уровня, поскольку руководители среднего уровня знают только свою узкую профессиональную область.

Следствием этих недостатков является малая применимость функциональных структур для больших корпораций, особенно на высшем уровне управления.

4.6. Дивизиональная структура менеджмента

Разновидностью иерархического типа является дивизиональная структура, которая стала распространяться в 1960–1970-х гг. по причине увеличения размеров организаций и диверсификации их деятельности. Здесь ключевыми фигурами становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Разделение управления происходит по выпускаемой продукции (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация). Такой подход ускоряет реакцию организации на изменения во внешней среде.

Продуктовые структуры менеджмента

Создание продуктовых структур (рис. 4.6) обусловлено ростом предприятия за счет освоения производства принципиально новых для них видов продукции. В этом случае формируются менеджерские структуры, занимающиеся производством и реализацией продукции одного вида. Руководитель такой структуры несет ответственность перед директоратом фирмы именно по данному продукту. Основное достоинство таких структур заключается в отсутствии необходимости менять структуру управления фирмой при диверсификации деятельности компании.

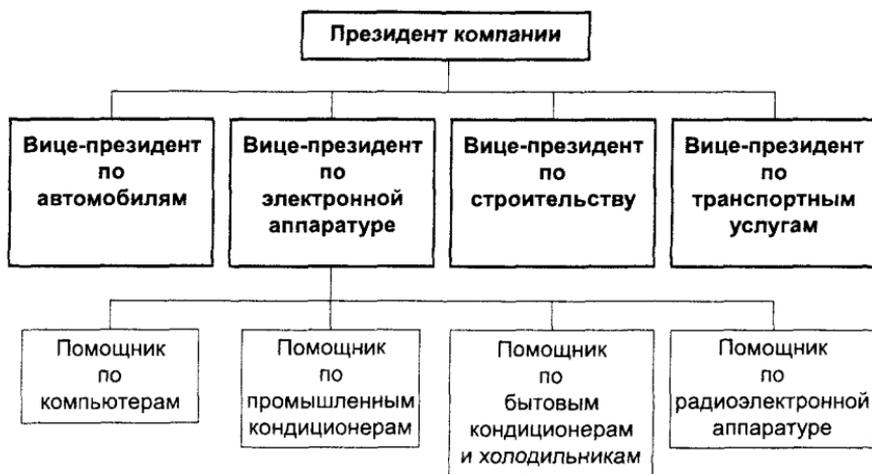


Рис. 4.6. Продуктовая структура менеджмента

Потребительские структуры управления

Создание организационных структур, ориентированных на потребителя (рис. 4.7), обусловлено тем, что многим предприятиям приходится иметь дело с разными категориями потребителей, каждая из которых предъявляет свои требования к продукции или требует различных услуг. Например, на многих крупных предприятиях существуют отдельные производства продукции в тропическом и арктическом вариантах исполнения.



Рис. 4.7. Потребительская структура менеджмента

Региональные структуры менеджмента

Создание региональных структур обусловлено ростом предприятий, распространением их влияния на больших территориях как

в одной стране, так и за рубежом (рис. 4.8). Это обстоятельство требует:

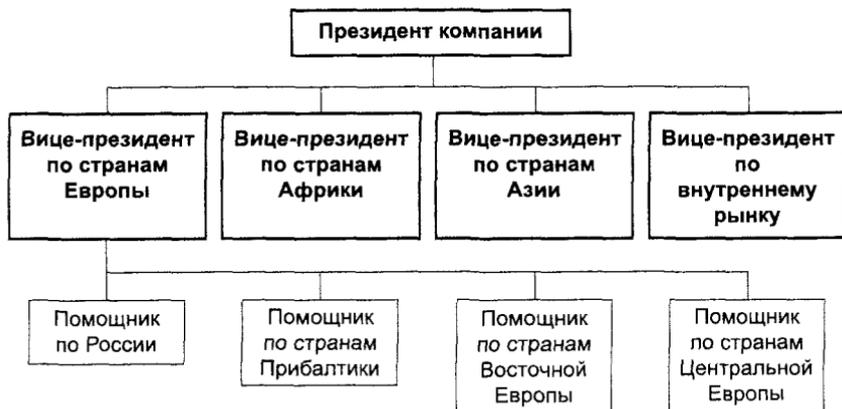


Рис. 4.8. Региональная структура менеджмента

- ♦ во-первых, учета региональной специфики в работе предприятия;
- ♦ во-вторых, предоставления региональным отделениям (независимо от их размеров) относительной самостоятельности в решении многих вопросов.

Для облегчения решения этих проблем и создаются региональные структуры, основное достоинство которых заключается в отсутствии необходимости менять структуру управления фирмой при открытии представительства в каком-либо новом регионе.

4.7. Адаптивные структуры менеджмента

В 1960-е гг. некоторые организации столкнулись с положением, когда внешние условия менялись столь быстро, что организации в прежней структуре не могли эффективно и быстро реагировать на происходящие изменения. Были разработаны **адаптивные** (или органические) структуры. Они организуются на предприятии на

временной основе, на период реализации проекта, программы, решения проблемы. Основным принципом построения таких структур является автономная возможность выполнения целей и задач, а также быстрое их приспособление (адаптация) к изменениям. Сегодня крупные организации используют два типа адаптивных структур: проектную и матричную.

Проектные структуры менеджмента. Они могут возникать при проведении научных исследований и конструкторских разработок сложных изделий, когда на создание самого проекта требуется затратить немало средств и времени, привлекая высококвалифицированных специалистов различных специальностей. Это побуждает к введению такой должности, как руководитель проекта, с подчинением ему всех работников, участвующих в проекте, и всех необходимых для этого финансовых и материальных ресурсов. По завершении проекта структура распадается, работники возвращаются на свои постоянные должности. Такая структура обладает большой гибкостью. Если организация реализует несколько проектов, то, соответственно, назначаются руководители различных проектов. Таким образом, можно прийти к организационным структурам проектного типа (рис. 4.9). Однако эти структуры не получили широкого распространения по следующим причинам:

- ◆ ограниченность времени выполнения любого проекта;
- ◆ при выполнении определенного проекта не всегда можно обеспечить полную занятость какого-либо специалиста, хотя его услуги и необходимы время от времени;
- ◆ при выполнении проектов возникает необходимость использовать различное, зачастую дорогостоящее оборудование, и если его отдать в распоряжение руководителя одним проектом, то для других оно становится практически недоступным.

По своей специфике проектные структуры должны периодически меняться, т. е. человек должен достаточно часто переходить из одного структурного подразделения в другое. Такая ситуация помимо организационных неудобств создает и отрицательный эмоциональный эффект. По этим причинам проектные организации достаточно быстро переходят к матричным организационным

структурам управления. Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть.

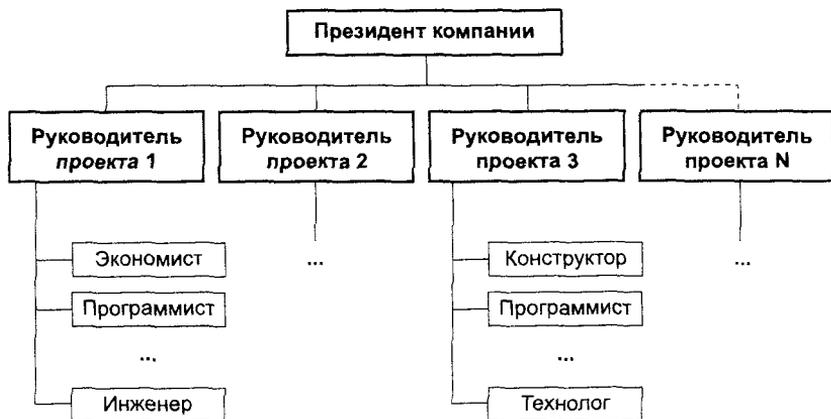


Рис. 4.9. Проектная структура менеджмента

Матричные структуры менеджмента. Такие структуры, называемые в проектных организациях еще программно-целевыми, объединяют в себе два начала структурного деления: проектное и функциональное, т. е. происходит деление организации на функциональные структурные подразделения, и вместе с тем выделяются руководители проектов, находящиеся в непосредственном подчинении у руководителя организации. Этим руководителям проектов временно или только для выполнения строго определенных работ подчиняются сотрудники функциональных подразделений. Но по всем вопросам, выходящим за рамки работы над проектом, эти сотрудники подчинены руководителям своих функциональных подразделений, в распоряжении которых находится и необходимое исполнителям оборудование (рис. 4.10).

Матричные структуры применяются не только в проектных организациях, но и на крупных промышленных предприятиях. Например, если предприятие выпускает продукцию различных видов и возникает необходимость отслеживать и оценивать эффективность работы не только отдельных структурных подразделений

и производств, но и определять прибыльность каждого вида продукции. Тогда целесообразно возложить ответственность за сопровождение каждого продукта от момента запуска в производство до послепродажного обслуживания на одного человека, которого условно можно назвать **руководителем продукта**. В этом случае структура управления также будет матричной, т. е. сочетающей функциональную и продуктовую.

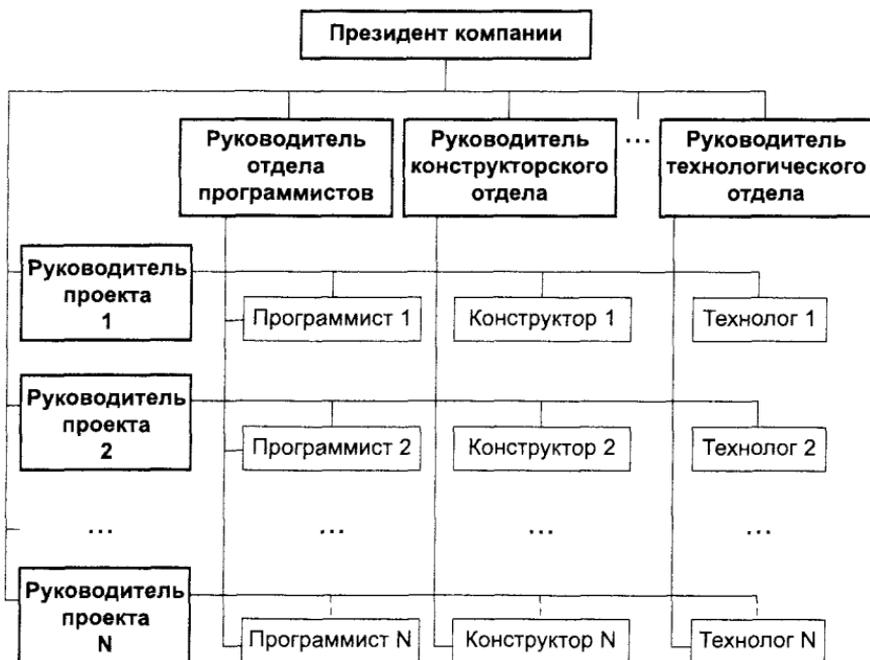


Рис. 4.10. Матричная структура менеджмента

Рассмотренные организационные структуры могут служить лишь основой изучения структурных построений. В действительности их гораздо больше, и комбинации их многообразны. Особенно интенсивно процесс изменения организационных структур пошел в связи с рыночными преобразованиями в нашей стране.

4.8. Механистическая и органическая модели организаций

Организационные структуры менеджмента используются для составления моделей организаций, исходя из принятых в них систем и схем управления. При этом выделяют **механистическую** и **органическую** модели организаций. Под механистическим типом понимают жесткую организационную систему, похожую на механизм, а под органическим типом имеют в виду более пластичную организационную систему, скорее ассоциирующуюся с живым организмом, чем с техническим устройством.

Механистический подход к проектированию организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации.

Органический подход к проектированию организации характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.

Каждой из этих типов организационных систем присущи несколько разновидностей организационных структур, которые подробно были рассмотрены выше. Разновидностями механистических структур являются линейные, штабные, функциональные, дивизиональные структуры. В чистом виде эти структуры используются редко, чаще применяются смешанные структуры. К разновидностям органических структур относятся проектные и матричные структуры.

Следует отметить, что механистический и органический типы систем управления редко существуют в чистом виде.

4.9. Современные подходы к проектированию организационных структур

Распространенным и достаточно обоснованным выводом, к которому приходят организации во всем мире, является необходимость сокращения числа управленческих уровней. Вместо пирамиды менеджеров среднего звена основное внимание следует уделить проектным командам и межфункциональной работе.

Новейшие информационные технологии позволяют снимать как иерархические, так и географические барьеры. Это связано с тем, что необходимы высокая скорость разработки новой продукции и ее доставки, а также высокая оперативность принятия решений.

Сущность новых подходов в управлении организацией отражает вышеупомянутая концепция «менеджмент без иерархии», которая ставит следующие цели:

- ◆ учреждение автономных групп с высоким потенциалом самоуправления;
- ◆ утверждение гуманистических ценностей и форм поведения взамен односторонней ориентации на экономический результат;
- ◆ учет экономических требований в принятии предпринимательских решений.

С этой концепцией управления корреспондирует новая система построения организации — **обучающаяся организация**. Единой модели такого сообщества нет — это, скорее, философия, или отношение к тому, что есть организация, в чем заключается роль ее сотрудников. Предполагается, что каждый из них может принять участие в идентификации и разрешении проблем, что позволяет организации постоянно экспериментировать, совершенствоваться, использовать вновь открывающиеся возможности. Все организационные усилия направлены на повышение качества товаров и услуг и удовлетворение спроса потребителей. В обучающейся организации основной упор делается на команды и системы, а не на иерархию.

Под **командой** понимается тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое.

При формировании команды должны быть учтены следующие требования:

- ◆ каждый участник команды обязан во всей полноте осознавать цель, поставленную перед коллективом;
- ◆ в формировании и уточнении цели участвует вся команда;
- ◆ команда функционирует как единый организм, причем ответственность за результаты также носит коллективный, а не индивидуальный характер;
- ◆ любой участник команды должен постоянно совершенствовать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными, энциклопедическими в своей сфере знаниями, трудовыми навыками;
- ◆ каждый участник команды должен быть способен в любое время оказать помощь нуждающемуся члену коллектива, постоянно взаимодействовать со всеми членами коллектива.

В то же время команда не может диктовать состоящим в ней партнерам свою волю в силу следующих факторов:

- ◆ каждый член команды сохраняет собственную самостоятельность;
- ◆ все члены команды имеют равные права в ее работе.

Подбор участников командного коллектива осуществляется в первую очередь по психологической совместимости. В процессе выполнения плановых заданий распределение функций участников, как правило, постоянно меняется, их обязанности уточняются. Управление командой осуществляется коллективно, за ее руководителем закрепляются функции координации и представления интересов команды во внешней среде.

Менеджеры, занимающие высокие посты в обучающей организации, являются лидерами, видение будущего которыми разделяют все сотрудники. Такие менеджеры разрабатывают основополагающие идеи — миссию, цели и базовые культурные ценности, формирующие поведение и отношение к труду.

В этих организациях используется концепция наделения властью. Имеется в виду не столько передача властных полномочий, сколько определение менеджментом потенциала сотрудников и его раскрытие. В обучающейся организации традиционная организационная структура иерархического типа, наиболее адекватная командной цепочке сверху вниз, уступает место структурам новым, более плоским, обеспечивающим поддержку самоуправляемых конкурирующих команд, включающих в себя представителей разных отделов и разных уровней управления.

Многие ученые, специализирующиеся на проблемах управления, склоняются к мысли, что в XXI в. обычной общепризнанной организационной структурой во всех странах мира станет **креативная сеть**. Она требует инновационного подхода и мышления, существенно отличающихся от того, что лежит в основе традиционной иерархической корпорации.

Контрольные вопросы

1. Различные трактовки термина **организация**.
2. Понятие **организационная структура менеджмента**.
3. Линейные структуры менеджмента.
4. Штабные структуры менеджмента.
5. Функциональные структуры менеджмента.
6. Дивизиональные структуры менеджмента.
7. Адаптивные структуры менеджмента. Проектные структуры.
8. Адаптивные структуры менеджмента. Матричные структуры.
9. Механистическая и органическая модели организаций.

Примеры.

10. Современные подходы к проектированию организационных структур. Обучающаяся организация.

11. Современные подходы к проектированию организационных структур. Команда.

ГЛАВА 5

Организационно-правовые формы организаций

5.1. Юридические лица в России

Юридическим лицом в соответствии с Гражданским кодексом РФ (ГК РФ) признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

В связи с участием в образовании имущества юридического лица его учредители (участники) могут иметь:

- ♦ обязательственные права в отношении этого юридического лица (хозяйственные товарищества и общества, производственные и потребительские кооперативы);
- ♦ право собственности, или вещное право (государственные и муниципальные унитарные предприятия, в том числе дочерние предприятия, а также финансируемые собственником учреждения).

Учредители (участники) таких юридических лиц, как общественные и религиозные организации (объединения), благотворительные и иные фонды, объединения творческих лиц (ассоциации и союзы), не имеют имущественных прав.

Юридические лица подлежат государственной регистрации в органах юстиции (некоммерческие организации) или федеральной налоговой службы (коммерческие организации).

Юридические лица в зависимости от организационных форм действуют на основании устава или учредительного договора.

В учредительных документах определяются:

- ◆ наименование юридического лица;
- ◆ место его нахождения;
- ◆ порядок управления деятельностью;
- ◆ цели и предмет деятельности.

ГК РФ определяет ответственность юридического лица, процедуры его реорганизации, ликвидации, а также права, обязанности и ответственность участников, порядок изменения их состава, выбытие участника и т. д. Эти положения могут быть конкретизированы в учредительных документах, если это не противоречит действующему законодательству.

5.2. Разновидности организаций в России

ГК РФ устанавливает перечень и формы юридических лиц для коммерческих и некоммерческих организаций.

Коммерческие организации

Рассмотрим основные виды юридических лиц для коммерческих организаций (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Виды юридических лиц для коммерческих организаций в России

Коммерческими признаются организации, основной целью деятельности которых является извлечение прибыли.

Коммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку она служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствует им.

Хозяйственные общества и товарищества — это коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Их организационные формы приведены на рис. 5.2.

Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников) или произведенное и приобретенное хозяйственным обществом или товариществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

В **обществе с ограниченной ответственностью** участники не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Само общество с ограниченной ответственностью отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

Высшим органом управления обществом является общее собрание членом, проводимое не реже одного раза в год. Собрание имеет право принимать наиболее важные решения, в частности вносить изменения в учредительные документы, принимать решения о реорганизации или ликвидации общества, утверждать годовой баланс, распределять прибыль и списывать убытки, назначать и освобождать директоров общества.

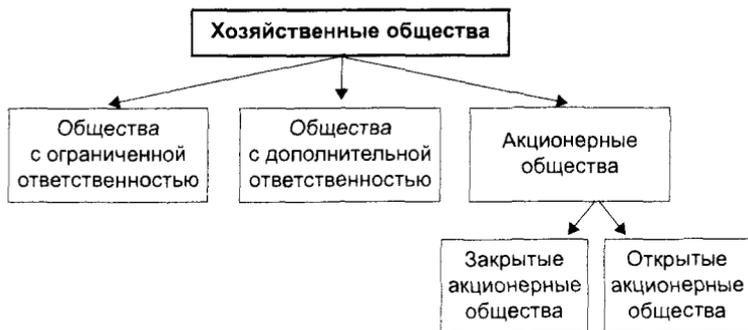


Рис. 5.2. Хозяйственные общества в России

В обществе с дополнительной ответственностью участники солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества. При банкротстве одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам, если иной порядок не предусмотрен учредительными документами общества.

В акционерном обществе участники общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций, которые могут быть именными и на предъявителя. Кроме того, различают простые (обыкновенные) и привилегированные акции. Само акционерное общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

В открытом акционерном обществе участники могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров. **В закрытом акционерном обществе** акции распределяются только среди его учредителей или заранее определенного круга лиц.

Высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание акционеров, проводимое не реже одного раза в год. Собрание обязательно формирует наблюдательный совет, назначает правление, которое руководит текущей деятельностью общества.

Дочерним является хозяйственное общество, в котором другое (основное) хозяйственное общество или товарищество в силу преобладающего участия в его уставном капитале либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые данным обществом.

Зависимым признается хозяйственное общество, в котором другое (преобладающее, участвующее) общество имеет более двадцати процентов голосующих акций акционерного общества или более двадцати процентов уставного капитала общества с ограниченной ответственностью.

Хозяйственные товарищества, производственные кооперативы и унитарные предприятия характеризуются присущими им признаками.

Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут полную ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом. Юридическое или физическое лицо может быть участником только одного полного товарищества.

Товариществом на вере, или командитным, признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников — вкладчиков (командитистов). Они несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Производственным кооперативом (артелью) признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имуществами и денежных взносов.

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым.

В форме унитарных предприятий могут быть созданы только **государственные** или **муниципальные** предприятия.

Унитарные предприятия (в зависимости от отношений с собственником) могут быть основаны на праве хозяйственного ведения или на праве оперативного управления.

Некоммерческие организации

В России существует более тридцати видов (форм) некоммерческих организаций. Некоторые из них различаются лишь названиями, имея сходные функции (рис. 5.3).

Некоммерческая организация — организация, не имеющая в качестве основной цели своей деятельности извлечения прибыли и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ. Некоммерческие организации вправе заниматься предпринимательской деятельностью, только если данная деятельность направлена на достижение целей организации.

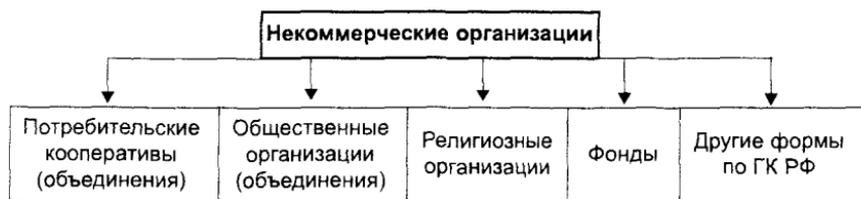


Рис. 5.3. Виды юридических лиц для некоммерческих организаций в России

5.3. Интеграция организаций и их новые формы

Под влиянием изменений, которые происходят в мировой и российской экономике, а также обострения конкуренции между организациями все большее распространение приобретают процессы интеграции. Выделяют два основных вида интеграции организаций:

- ♦ **горизонтальную**, когда происходит объединение усилий разных организаций для реализации каких-либо общих целей;

♦ **вертикальную**, когда объединяются организации, связанные между собой технологически, по участию в цепочке создания материальных ценностей.

На практике нередко встречается и третий вид интеграции организаций, который представляет собой комбинацию первых двух и называется **диагональной** интеграцией.

Процесс интеграции приводит к образованию целостных образований из самостоятельно существующих организаций, каждая из которых воспринимает другие организации как часть единого экономического организма. В рыночных условиях появляются новые формы интеграции организаций диверсифицированного типа. Принцип создания таких структур: концентрация ресурсов, мощностей, производств разного профиля для выпуска продукции массового спроса, возможность маневрирования средствами, сокращения затрат производства, создание предпосылок внедрения научно-технических новшеств.

Каждая из форм интеграции имеет свои цели, что является решающим фактором в организации управления. Так, при создании **холдинга** ставятся цели для проведения единой для всех участников политики, контроля над соблюдением интересов, ускорения диверсификации, концентрации ресурсов. Интересы компаний, образующих **ассоциацию**, могут быть связаны с потребностью в лоббировании, с поиском новых рынков сбыта, проведением исследований, помощью в материально-техническом снабжении и т. д. При формировании **финансово-промышленных групп (ФПГ)** ставятся задачи необходимого взаимодействия банков с промышленностью и преодоления разрыва между секторами и отраслями экономики.

Наиболее привлекательными организационными формами интеграции считаются **корпоративные объединения**, образующиеся в результате слияния и формирования ФПГ, и объединения в виде **предпринимательских союзов и сетей**.

Создание **ФПГ** осуществляется путем объединения предприятий, связанных имущественными, финансовыми, производственно-технологическими и управленческими отношениями, обеспечивающими решение важнейших проблем их развития. Оно направлено на:

- ◆ концентрацию инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях развития экономики;
- ◆ повышение экспортного потенциала и конкурентоспособности продукции отечественных предприятий;
- ◆ формирование рациональных технологических и кооперационных связей в условиях рыночной экономики;
- ◆ развитие конкурентной экономической среды.

Важнейшей формой интеграции организаций являются **предпринимательские сети и союзы** (альянсы, сообщества, партнерства и т. д.), объединяющие организации, каждая из которых выполняет в сети свою специфическую роль.

Организации, входящие в сети и союзы, рассматриваются как субъекты хозяйственных связей и партнеры в системах взаимодействующих субъектов. Это достаточно устойчивая, гибкая структура, влияющая на результаты деятельности и систему управления входящих в нее организаций, позволяющая им координировать свои действия, привлекать новых партнеров и конкурировать между собой. Их союз основан на сочетании средств формального контроля контрактных отношений и неформального обмена услугами.

Среди других предприятий диверсифицированного типа, создаваемых в рыночных условиях, необходимо отметить также такие формы, как:

- ◆ **концерны** на основе интеграции производства на межотраслевой основе со строгим соблюдением интересов каждого участника;
- ◆ **межотраслевые научно-технические комплексы** с головной организацией, системой институтов, опытных и серийных заводов отраслевого подчинения, сохраняющих свою самостоятельность и права;
- ◆ **ассоциации** — добровольные объединения предприятий при их полной экономической и административной самостоятельности, действующие на основе решений, принимаемых по принципу единогласия;
- ◆ **консорциумы** — временные добровольные объединения предприятий для решения целевых программ и проектов.

Одной из новейших организационных форм является **виртуальная корпорация**. Она представляет собой создаваемую на временной основе сеть независимых компаний (поставщиков, заказчиков, бывших конкурентов), объединяемых современными информационными системами с целью взаимного пользования ресурсами, снижения издержек и расширения рыночных возможностей. Ее технологическую основу составляют информационные сети, которые помогают объединяться и осуществлять гибкое партнерство.

Контрольные вопросы

1. Юридические лица в России.
2. Разновидности организаций в России.
3. Коммерческие организации.
4. Некоммерческие организации.
5. Интеграция организаций.
6. Новые формы интегрированных организаций.

ГЛАВА 6

Планирование и стратегия развития организации

6.1. Природа и цель планирования

Функция планирования считается едва ли не самой важной, поскольку все начинается именно с плана, который позволяет объединить всех работников, рационально распределить их усилия по достижению цели.

Планирование — это сознательный, систематический процесс принятия решений о целях и деятельности, которые отдельный человек, группа или организация будут выполнять в будущем.

Фактически планирование начинается еще до постановки цели. Оно начинается с анализа обстановки, обстоятельств, которые и определяют ту или иную цель. Затем после того, как анализ сделан, цели и задачи определены, составляется план действий по их достижению. Планирование — это всегда принятые заранее решения о том, что делать, когда делать и кто будет делать.

Планирование — это мост между нынешним состоянием организации и тем положением, которого она хочет достичь. Важность планирования осознали практически все организации. Они составляют более долгосрочные планы, охватывающие все больше аспектов своей деятельности. Планируют, все меньше опираясь на интуицию или предчувствие и все более полагаясь на прогнозы и анализы.

По целям и масштабам выделяют планы: **долгосрочные (стратегические)** — на срок более 5 лет, **среднесрочные (тактические)** — на срок от 1 до 5 лет и **краткосрочные (оперативные, текущие)** — на срок менее 1 года.

Каждому масштабу плана уделяет внимание тот или иной уровень управляющих. За выработку долгосрочных планов, как правило, отвечают менеджеры высшего звена. Менеджеры среднего звена отвечают за среднесрочные планы, а менеджеры нижнего уровня — за краткосрочные.

Причины, оказывающие влияние на масштаб плана

На масштаб плана оказывают влияние самые разные причины:

- ◆ время, необходимое на покрытие инвестиций в основные фонды;
- ◆ время производства новой продукции;
- ◆ конкурентоспособность в отрасли;
- ◆ размеры организации (чем больше организация, тем больше вероятность долгосрочных планов).

Типы планов

В зависимости от предназначения выделяют несколько типов планов:

- ◆ целевые (или миссии);
- ◆ задачи;
- ◆ стратегии;
- ◆ политики;
- ◆ правила;
- ◆ процедуры;
- ◆ программы;
- ◆ бюджеты.

Эти планы различны по природе и масштабам; одни разрабатываются исключительно одним уровнем управляющих, другие — всеми (табл. 6.1).

Таблица 6.1. Уровни менеджеров, участвующих в подготовке разных типов планов

Тип плана	Высшие менеджеры	Менеджеры среднего звена	Менеджеры операционного уровня
Целевой	x	—	—
Задачи	x	x	x
Стратегии	x	—	—
Политики	x	x	—
Процедуры	—	x	x
Правила	—	x	x
Программы	x	x	x
Бюджеты	x	x	x

Важным этапом при планировании является выбор целей. **Цели** организации — результаты, которых стремится достичь организация и на достижение которых направлена ее деятельность. Процедура постановки и выбора целей получила название **целеполагание**. Целеполагание в менеджменте является одним из важных этапов стратегического планирования. Оно относится к важнейшей части методологии менеджмента.

Цели организации реализуются через стратегию и тактику и исходят из **миссии** организации. Миссию организации выделяют как главную целевую функцию, определяющую основные направления деятельности фирмы.

Миссия — основная главная цель организации, ради которой последняя и создана. Миссия как философия включает в себя ценности, морально-этические нормы и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять. Смысл существования организации раскрывает причину ее появления и отличие данной организации от ей подобных. В миссии организации отражается

ее уникальность и значимость для различных субъектов рынка. Все цели организации определяются и вырабатываются для осуществления ее миссии. Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с ее функционированием.

При определении миссии организации необходимо учитывать:

- ◆ формулировку задачи организации с точки зрения производства ею товаров или услуг, а также основных рынков и ключевых технологий, используемых в организации;
- ◆ положение организации по отношению к внешней среде;
- ◆ культуру организации — какой рабочий климат существует в данной организации, какой тип работников привлекает данный климат, каковы основы взаимоотношений руководителей организации с рядовыми сотрудниками;
- ◆ кто является клиентами (потребителями), какие потребности клиентов фирма может успешно удовлетворить.

Таким образом, миссия организации является основой при формулировке ее целей, которые представляют собой отправную точку при планировании.

Задачи — это конечные цели, те рубежи, на которые хочет выйти организация. Они являются не только конечным этапом планирования, но и целью, для которой выполняются все управленческие функции. Задачи вытекают из целей или миссии, но являются более определенными. Наиболее частыми задачами, которые ставят перед собой организации, являются прибыльность, рост, доля рынка, т. е. преобладают экономические задачи. Существует иерархия задач, когда каждый уровень менеджмента ставит перед собой те или иные конкретные задачи. Задачи разных подразделений организации согласуются между собой, чтобы в конечном счете работать на выполнение миссии.

Стратегии — это чаще всего генеральная программа действий и распределения приоритетов и ресурсов для достижения масштабных целей. Стратегии вытекают из целей и задач. Организации сначала определяют цели, а затем формулируют план действий по их достижению. На практике происходит и наоборот: сначала определяется стратегия, потом задачи. После того как

стратегия выбрана, сформирована и определена, она должна быть реализована. Для этого стратегический план должен быть выражен в тактических и оперативных планах, программах и бюджетах. Тактика занимает подчиненное положение в отношении стратегии и представляет собой конкретные краткосрочные планы, которые являются средством выполнения стратегических планов.

Политика — это руководство для мышления и действия.

Процедуры — руководящие указания к действию с конкретными сроками для работников. По существу, процедура представляет собой запрограммированное решение и обычно описывает последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации. В общем случае индивид, действующий согласно процедуре, обладает малой свободой действий и небольшим числом альтернатив. В отличие от политики, процедуры не оставляют места для интерпретаций.

Правила — это план конкретных действий в определенной ситуации.

Программа — это комплекс целей, политики, процедур, правил, ресурсов, рабочих предписаний и других элементов, необходимых для приведения данного плана в действие. Основная программа может быть основой для разработки ряда производных программ.

Бюджет — это изложение ожидаемых результатов в числовых выражениях. Иногда его называют **числовой программой**. Обычно бюджет дополняет программу, но тем не менее и сам может быть программой.

6.2. Процесс планирования

Основу процесса планирования составляют три горизонта планов: долго-, средне- и краткосрочные.

Долгосрочные планы — это стратегические планы.

Среднесрочные — это тактические, промежуточные планы.

Краткосрочные — это оперативные, текущие планы.

Процесс составления любого плана проходит несколько стадий (этапов). Разные ученые называют разное количество этапов,

стадий планирования. Наиболее полное представление об этапах планирования дают Г. Кунц и С. О'Доннелл (рис. 6.1).

1. Оценка имеющихся возможностей.
2. Главные задачи и цели.
3. Плановые предположения (прогнозирование).
4. Определение альтернатив.
5. Сравнение альтернатив.
6. Выбор альтернативы.
7. Формулировка вспомогательных планов.
8. Планы в цифровом выражении, бюджеты.

Эти этапы характерны для планирования в крупных организациях. Оценка возможностей — это, по сути, еще подготовительный этап, и он не является частью планирования. Этот этап совпадает с анализом ситуации других авторов.

Первым этапом самого планирования авторы считают постановку задач для предприятия в целом, а затем для каждого подразделения.

Предположения (прогнозирование) — второй этап планирования, представляет собой прогнозные данные конкретного характера, применимые основные установки и уже имеющиеся у организации планы. Он включает в себя экономическое прогнозирование, технологический прогноз, социально-политический прогноз, прогноз продаж (сбыта).

Краткая характеристика остальных этапов планирования представлена ниже на рис. 6.1.

Элементы плана и процесса планирования

Кроме этапов необходимо иметь в виду и минимум элементов, из которых состоит любой план и процесс планирования (табл. 6.2):

- ◆ цели;
- ◆ мероприятия (действия);
- ◆ ресурсы;
- ◆ выполнение.

По каждому элементу менеджер должен дать себе ответ на вопросы, содержащиеся в табл. 6.2.



Рис. 6.1. Последовательность и содержание этапов планирования

Таблица 6.2. Вопросы элементов плана и процесса планирования

Элементы плана	Вопросы
Цели	<p>Каких целей необходимо добиваться и почему? В чем важность каждой цели для организации? Как цели и задачи взаимосвязаны и иерархичны? Когда каждая цель будет достигнута? Как или в чем может быть измерена каждая цель? Кто из работников или подразделений организации будет ответственным за достижение каждой цели?</p>
Действия (мероприятия)	<p>Какие действия (мероприятия) должны привести к поставленным целям и задачам? Какая информация, по каким каналам и с какой очередностью будет передаваться о действиях?</p>

Элементы плана	Вопросы
	Какая методика будет использована для прогнозирования важных действий в будущем? Кто конкретно и за какие действия будет отвечать?
Ресурсы	Какие ресурсы потребуются для осуществления мероприятий плана? Какие финансовые средства потребуются для приобретения тех или иных ресурсов? В каком соотношении находятся между собой те или иные ресурсы? Кто из людей или подразделений будет отвечать за бюджет?
Выполнение	Как будет исполняться план: через директивные указания или исполнительность сотрудников? Какие масштабные заявления (организационные меры, идеологическая подготовка, психологический настрой и т. п.) необходимы для выполнения плана?

Самые простые вопросы, на которые должен отвечать любой план, это:

- ◆ что делать;
- ◆ кто будет делать;
- ◆ когда делать;
- ◆ как (каким образом) делать;
- ◆ за счет чего (на какие средства) делать;
- ◆ ради чего делать.

6.3. Стратегическое планирование

Процесс стратегического планирования является инструментом, который помогает руководству фирмы принимать правильные стратегические решения и корректировать в соответствии с ними повседневную жизнь организации.

Стратегическое планирование — это набор решений и действий, осуществляемый руководством организации для достижения ее целей.

Стратегическое планирование — это вид планирования, направленный на разработку и реализацию стратегии по достижению масштабных целей организации.

Стратегическое планирование включает в себя четыре основных вида управленческой деятельности.

1. Распределение ресурсов: фондов, высококвалифицированных кадров, а также технологического и научного опыта, имеющихся в организации.

2. Адаптация к внешней среде — действия, которые улучшают отношения организации с окружающей внешней средой, т. е. взаимоотношения с общественностью, правительством, различными государственными учреждениями.

3. Внутренняя координация работы всех отделов и подразделений. Этот этап включает в себя выявление сильных и слабых сторон организации для достижения эффективной интеграции операций внутри нее.

4. Осознание организационных стратегий. Здесь учитывается опыт прошлых стратегических решений, который дает возможность прогнозирования будущего организации.

Схема стратегического планирования представлена на рис. 6.2.

Стратегическое планирование, как один из видов планирования работы организации, в принципе похоже на тот же процесс планирования, что и для тактических планов, но имеет и свои отличия. Тактический план неразрывно связан со стратегическим планом, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность и в тактическом. Тактический план означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом — конкретизацию стратегии. Под тактическим планом понимают планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей. Иными словами, тактика является одной из форм выражения стратегии. Стратегия и тактика, в общем плане, имеют родственные цели, и их сущность заключается в определении средств, с помощью

которых организация стремится к достижению поставленных целей и задач.

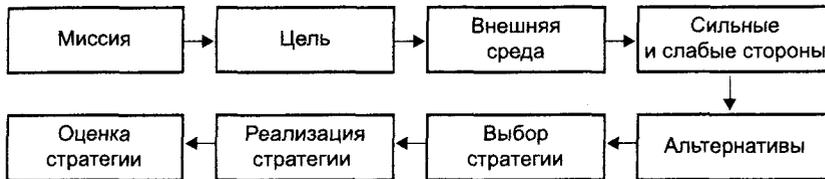


Рис. 6.2. Этапы стратегического планирования

Стратегия организации разрабатывается на основе информации о внутренней и внешней среде.

Анализ внутренней среды называют еще управленческим обследованием сильных и слабых сторон работы организации. Обычно анализу подлежат:

- ◆ доля рынка и конкурентоспособность;
- ◆ разнообразие и качество ассортимента;
- ◆ рыночная демографическая статистика;
- ◆ предпродажное и послепродажное обслуживание;
- ◆ сбыт, реклама и продвижение товара;
- ◆ прибыль;
- ◆ финансы (бухучет);
- ◆ операции (производство и т. д.);
- ◆ человеческие ресурсы;
- ◆ культура и имидж организации.

При анализе **внешней среды** прогнозируют прежде всего:

- ◆ политическую обстановку;
- ◆ законодательство;
- ◆ социально-демографические перспективы;
- ◆ историко-культурные традиции;
- ◆ международные отношения и обстановку;
- ◆ конкурентов;
- ◆ технологию отрасли.

После этого анализа разрабатываются альтернативные стратегии, и происходит их выбор. Чаще всего организации, по мнению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, выбирают одну из четырех альтернатив: ограниченный рост, рост, сокращение и их сочетание.

Типы стратегий и методика стратегического планирования

М. Портер выделил три типа генетической стратегии:

- ◆ стратегия руководства общими издержками;
- ◆ дифференциальная стратегия;
- ◆ целевая дифференциальная стратегия.

Придерживаясь **стратегии руководства общими издержками**, менеджеры стремятся максимизировать прибыль, сокращая при этом издержки производства в расчете на единицу продукции и удерживая цены на низком уровне. При **дифференциальной стратегии** руководители уделяют внимание уникальным качествам своей продукции. Основой для дифференциации может быть качество, дизайн, особое обслуживание и т. д. **Целевая стратегия** используется, когда руководители стремятся достичь успеха в производстве довольно специфической продукции. Этот тип стратегии есть сочетание элементов дифференциальной стратегии и стратегии руководства общими издержками.

Кроме этих трех типов стратегий существуют также:

- ◆ стратегия по квадратам матрицы товар — рынок;
- ◆ стратегия развития рынка;
- ◆ стратегия развития товара;
- ◆ стратегия вертикальной интеграции;
- ◆ стратегия горизонтальной интеграции;
- ◆ две стратегии диверсификации;
- ◆ стратегия сокращения расходов и т. д.

Диверсификация

Бизнес-словари определяют слово **диверсификация** как одновременное развитие многих не связанных друг с другом видов

деятельности, расширение ассортимента производимых изделий, расширение активности за рамки основного бизнеса, под которым понимается производство товаров и услуг, имеющих максимальные доли в чистом объеме продаж по сравнению с другими видами выпускаемой продукции.

Принято считать, что диверсификация организации — будь то расширение сферы деятельности путем открытия новых производств или приобретение холдингом новых дочерних структур иного, чем метрополия, профиля — явление, связанное с риском. Поэтому в каждом отдельном случае руководство, выбирая направления развития, должно рассматривать как негативные, так и позитивные последствия диверсификации. В условиях конкуренции любая организация стремится упрочить свое положение на рынке и пытается своевременно реагировать на изменение конъюнктуры. При помощи стратегии диверсификации специализированные организации превращаются в многоотраслевые комплексы — конгломераты, составные части которых не имеют между собой функциональных связей.

Являясь инструментом устранения диспропорций воспроизводства и перераспределения ресурсов, диверсификация производства и предпринимательской деятельности преследует различные цели и определяет направления реструктуризации экономики. Диверсификацию выбирают, пытаясь повысить устойчивость бизнеса, увеличить стоимость компании, повысить эффективность организации. Иногда к ней прибегают, чтобы просто использовать удачную возможность и сменить вид деятельности. Отрасли, которые выбираются для осуществления диверсификации, должны быть привлекательными с точки зрения их структуры или должны быть потенциально способны обеспечить такую привлекательность. Пока наилучшее соответствие структуры не обеспечит конкурентного преимущества, диверсификация не приведет к высоким прибылям.

Затраты на вхождение в новый бизнес не должны приводить к капитализации всех будущих доходов, не должны поглощать всю ожидаемую прибыль. Большинство организаций обращаются к диверсификации тогда, когда они создают финансовые ресурсы,

превосходящие необходимые для поддержания конкурентных преимуществ в первоначальных сферах бизнеса.

Имеются два главных типа диверсификации — **связанная** и **несвязанная**.

Связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности организации, связанную с существующими областями бизнеса.

Несвязанная диверсификация — новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса.

Выбор между связанной и несвязанной диверсификациями зависит от сравнения прибыльности при диверсификации и дополнительных удельных затрат на управление.

Организация должна концентрироваться на связанной диверсификации, когда ключевые разработки компании (инновации, ноу-хау и т. д.) могут использоваться в широком диапазоне отраслевых и коммерческих ситуаций, а также когда управленческие затраты не превосходят величин, необходимых при распределении ресурсов или передаче разработок. По той же логике организации должны концентрироваться на несвязанной диверсификации, если разработки базовой группы партнеров высоко специализированы и не имеют приложения на стороне, а затраты на управление не превышают величин, нужных для реализации стратегии внутреннего рынка.

Стратегией, противоположной диверсификации, может быть создание стратегического альянса между двумя или более организациями в области стоимости, риска и прибылей, связанных с использованием новых возможностей бизнеса. Однако при этом имеется риск доступа партнера к ключевой технологии.

Важная часть стратегического плана, как и любого другого, — его воплощение в жизнь. Поэтому на основе стратегического плана разрабатываются тактические и оперативные планы, выполнение которых и ведет к достижению стратегической цели. Необходимым условием выполнения любого плана является власть и исполнение. Средствами его выполнения выступают политика, курс действий, процедуры, правила.

6.4. Тактические планы

Тактические (среднесрочные) планы чаще всего охватывают срок до пяти лет, как наиболее соответствующий период обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них формулируются основные задачи на установленный период:

- ◆ производственная стратегия организации в целом и каждого подразделения (реконструкция и расширение производственных мощностей, освоение новой продукции и расширение ассортимента);
- ◆ стратегия сбыта (структура и развитие сбытовой сети, степень контроля над рынком, проведение мероприятий, содействующих расширению сбыта);
- ◆ финансовая стратегия (объемы и направления капиталовложений, источники финансирования, структура портфеля ценных бумаг);
- ◆ кадровая политика (состав и структура кадров, их подготовка и использование);
- ◆ определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжения с учетом внутренней специализации и кооперирования производства.

Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

6.5. Типы оперативных планов

Оперативное (текущее) планирование — одна из постоянных форм планирования, помогающая воплотить стратегию в жизнь. Текущим планированием занимается руководитель подразделения. С него начинается реализация стратегического планирования. Обычно выделяют три типа текущих планов:

- ◆ функциональные планы — планы функциональных подразделений организации (например, производство, маркетинг, бухгалтер);

- ◆ **единовременные планы** — вспомогательные планы по реализации какого-либо проекта или программы при внедрении общей стратегии;
- ◆ **стабильные планы** — это разработка конкретных указаний для регулярно повторяющихся операций или действий рутинных производственных процессов.

Функциональные планы разрабатывают, как правило, менеджеры нижнего звена на 1–2 года.

Единовременные планы разрабатываются однократно (отсюда и название) для конкретизации какой-то программы или проекта. Поэтому выделяют два типа единовременных планов: программный план и проектный план. Разница между ними состоит в том, что проектный план проще программного и зачастую является его частью. В них обязательно предусматриваются сроки выполнения этапов проекта и исполнители. В дополнение к единовременному плану обычно составляется календарный план (расписание) всех работ с обязательным приложением финансового плана с расшифровкой статей расходов.

Стабильные планы — это директивы, способствующие эффективной работе организации за счет унификации рутинных процессов.

Выделяют три типа стабильных планов: политика, стандартные инструкции, правила и рекомендации.

Политика — это установленное организацией или внешней средой положение, задающее определенные параметры при принятии повторяющихся решений (например, прием на работу только лиц с высшим образованием и т. д.).

Стандартные инструкции — это план действий подчиненных, выполняющих постоянно повторяющиеся обязанности. Зачастую они представляют собой детализированные инструкции.

Правила и рекомендации — это предписания о том, какие действия должен предпринять работник в каждой конкретной ситуации. Такие правила избавляют подчиненных от необходимости самим проявлять инициативу и принимать решения.

6.6. Бизнес-планирование

Бизнес-план — один из видов современного планирования, чаще всего основа планирования предпринимательской деятельности. Инструментами его составления являются прогнозирование, линейное программирование, календарное планирование.

В прогнозировании выделяют следующие виды прогноза: технологический, экономический и прогноз объема продаж (спроса). Технологический прогноз обычно строится относительно уровня технического прогресса в той отрасли, в которой начинает создаваться организация. Экономический прогноз дается в отношении макроэкономической обстановки. В прогнозе спроса анализируются факторы, оказывающие влияние на спрос на продукцию или услуги организации.

При составлении **календарных планов** менеджеры используют **графики Ганта** и программный метод наблюдения и оценки (ПМНО) или метод сетевого планирования. Графики Ганта — это контрольная схема, где по горизонтали отмечается время, а по вертикали — виды деятельности или задания. ПМНО — это метод планирования, позволяющий менеджеру точно оценить время, необходимое для осуществления того или иного мероприятия. Процесс ПМНО разбивают на 5 шагов.

1. Составление списка всех действий, необходимых для реализации проекта.

2. Составление цепной диаграммы, которая изображает взаимосвязь между этими действиями.

3. Оценка времени, необходимого для выполнения каждого действия.

4. Определение общего времени выполнения всего проекта, а также выбранного порядка действий, от которого зависит общее время (этот порядок называется **критический путь**).

5. Использование диаграммы для управления и контроля над ходом проекта.

6.7. Управление по целям

Одним из самых эффективных способов планирования и контроля разработанных планов называют способ, получивший название **управление по целям (УПЦ)**, разработанный П. Друкером. Он считал, что каждый руководитель, от президента компании до начальника цеха и руководителя отдела, должен иметь цепь (сеть) взаимоувязанных целей, которые в конечном счете подкрепляют цель президента всей компании. УПЦ по сравнению с обычным планированием имеет ряд преимуществ:

- ◆ во-первых, оно, улучшая планирование, улучшает в целом управление организацией, поскольку мобилизует весь персонал от руководителя до исполнителя на конкретные результаты;
- ◆ во-вторых, делает более понятной свою организацию, функциональное предназначение каждого подразделения и человека;
- ◆ в-третьих, пробуждает чувство личной заинтересованности у каждого работника;
- ◆ в-четвертых, помогает выработать более эффективные методы контроля.

А. Райа представляет процесс УПЦ в виде четырех взаимосвязанных этапов (рис. 6.3):

- ◆ выработка целей;
- ◆ планирование действий;
- ◆ проверка и оценка работы;
- ◆ корректирующие меры.

Выработка целей осуществляется, как правило, совместно руководством и подчиненными, что стимулирует последних на эффективную работу в течение года, на который, как правило, разрабатывается программа — УПЦ.

Планирование дополняется здесь системой индивидуальных целей, смягчающих жесткость внешнего руководства, и персональным их стимулированием с учетом конкретных должностных обязанностей и личных качеств работников.



Рис. 6.3. Схема процесса управления по целям

Считается, что такой подход гибче традиционного и обеспечивает более глубокое понимание сотрудниками целей организации и ее подразделений, а следовательно, и лучшее исполнение ими своих обязанностей, улучшает взаимодействие в системе управления, дает возможность предоставить подчиненным больше полномочий, позволяет уточнять существующие нормы, нормативы и стандарты деятельности, создает основы для более объективного контроля и поощрения работников.

Система индивидуальных целей, в отличие от плановых, является одновременно стабильной и подвижной, определяется с учетом должностных обязанностей и личного потенциала каждого работника.

Г. Кунц и С. О'Доннел в систему управления по целям вводят понятие рециклизации целей, т. е. не просто совместной выработки и согласования целей руководителя и подчиненных, а и известную периодизацию, рециклизацию этого процесса, т. е. растянутость во времени и в пространстве. При этом подведение итогов деятельности работников в системе управления по целям служит основой для нового цикла планирования. Оно включает определение критериев и целевых показателей, по достижению которых будет оцениваться деятельность работника в следующем периоде, и разработку мероприятий, направленных на их

достижение (индивидуальных планов работы, планов развития работника).

Управление по целям привязывает работу с персоналом к стратегическому планированию и дает возможность быстро реагировать на изменения внешних условий, позволяет работникам точно знать, чего от них ждут, улучшает общение между руководителями и подчиненными. Таким образом, работа организации по программе УПЦ повышает ее эффективность, так как фокусирует внимание на конкретных результатах.

Менеджер в системе УПЦ выступает по отношению к подчиненным преимущественно в роли консультанта, регулярно встречается с ними для промежуточной оценки. Такая оценка проводится путем сопоставления достигнутых индивидуальных или коллективных целей работников организации (подразделения) с целями организации. Это может осуществляться, например, с помощью плана-графика, где отражается план и фактическое выполнение работ.

Контрольные вопросы

1. Планирование. Виды планов по целям и масштабам.
2. Типы планов, их характеристика.
3. Целеполагание.
4. Этапы планирования, их последовательность и содержание.
5. Элементы плана и процесса планирования.
6. Стратегическое планирование и его этапы.
7. Типы стратегий и методика стратегического планирования.
8. Диверсификация.
9. Тактические планы.
10. Типы оперативных планов.
11. Бизнес-планирование.
12. Управление по целям и его преимущества.
13. Управление по целям и его этапы.

ГЛАВА 7

Организация как функция менеджмента

Выше для обозначения **организации**, как одной из важнейших функций менеджмента, ей было дано определение как процесса создания и совершенствования управленческой структуры и правил функционирования ее элементов, что дает возможность работать эффективно для достижения целей. Было отмечено, что в таком понимании организация представляет собой определенным образом планируемый и осуществляемый человеком целенаправленный процесс установления соотношений, зависимостей, связей, построения форм и процедур.

В литературе часто для разграничения с другими значениями слова **организация** организацию как функцию часто называют **организационной деятельностью** (организовыванием, организационной работой).

7.1. Организационная деятельность

Для достижения своих целей люди вынуждены объединяться и осуществлять совместную деятельность, которая будет более эффективной, если для каждого члена общности определено, что он должен делать, за что он несет ответственность, кто контролирует его деятельность, т. е. определена его роль в этом обществе. Применительно к социальной системе можно говорить о роли работника в организации – **организационной роли**, совокупность и взаимосвязи которой с другими образуют организационную структуру.

Сопоставляя организацию с функцией **планирование**, можно отметить, что планирование определяет, что именно будет делать организация, в то время как организационная деятельность определяет структуру организации и условия для обеспечения ее функционирования (обеспечение персоналом, материалами, финансовыми и другими ресурсами). Таким образом, организационная деятельность включает в себя такие составляющие, как:

- ◆ формирование структуры организации (**организационной структуры**), т. е. его деление на подразделения и установление связей между ними;
- ◆ организация процесса работы.

Для их реализации важнейшими направлениями организационной деятельности являются:

- ◆ определение **норм управляемости**, т. е. определение того количества людей, которым может эффективно управлять руководитель;
- ◆ взаимоотношение **полномочий** и **ответственности**, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных.

Организационная деятельность осуществляется с учетом ее принципов и состоит из соответствующих этапов.

Принципы организационной деятельности

В основе построения организационных структур лежат два основных принципа.

1. **Принцип единства цели**, согласно которому организационная структура является эффективной, если она способствует сотрудничеству людей при достижении целей организации.

2. **Принцип эффективности**, согласно которому организационная структура является эффективной, если она способствует достижению людьми целей при минимальных нежелательных последствиях или издержках.

При этом под издержками понимаются не только затраты материальных и финансовых ресурсов. Сюда также относится индивидуальная и групповая удовлетворенность или неудовлетворенность сотрудников существующей структурой орга-

низации. И с точки зрения сотрудника, структура является эффективной, если она:

- ◆ не допускает информационных потерь и ошибок;
- ◆ обеспечивает удовлетворение от работы;
- ◆ имеет четкие линии подчиненности и распределения ответственности;
- ◆ позволяет участвовать в принятии решений;
- ◆ обеспечивает необходимый социальный статус и придает уверенность в будущем;
- ◆ обеспечивает престижный уровень заработной платы.

При осуществлении организационной деятельности, так же как и при любой другой деятельности, помимо прямой и видимой эффективности, всегда существуют еще и внешние эффекты, учет которых всегда достаточно сложен, а зачастую и невозможен. Это можно продемонстрировать на следующем примере. Пусть в некоторой организации у каждого из руководителей подразделений работает сотрудница-делопроизводитель, выполняющая машинописную и другие виды организационно-технической работы для всего подразделения.

При этом очевидно, что:

- ◆ во-первых, загрузка сотрудниц различна;
- ◆ во-вторых, технические средства используются неэффективно;
- ◆ в-третьих, между сотрудницами возможны конфликты, поскольку, выполняя различные объемы работ, они получают одинаковую заработную плату.

Для преодоления всего этого, возможно, покажется целесообразным создание в организации единой службы делопроизводства для всех подразделений. Очевидными достоинствами данного организационного преобразования являются более равномерная загрузка всех сотрудниц и возможное сокращение штатов, что может привести к ликвидации причин конфликтов.

Видимая эффективность такого преобразования налицо. Вместе с тем руководители подразделений лишаются возможности оперативно готовить срочные документы. Вследствие этого принимаемые решения не смогут быть быстро документально

оформлены, что может привести к ощутимым потерям для организации в целом.

Таким образом, проводя какие-либо организационные преобразования в рамках отдельной функции управления или отдельного подразделения, важно не преувеличивать эффективность этого мероприятия для узкой сферы, что легко определить. Необходимо иметь в виду то, как эти изменения скажутся на эффективности работы всей организации, что посчитать значительно сложнее, а иногда вообще невозможно.

Процесс организационной деятельности

Процесс организационной деятельности включает следующие этапы.

1. Установление целей организации.
2. Выявление и классификация видов деятельности, необходимых для достижения целей.
3. Группировка этих видов деятельности, исходя из максимально эффективного использования имеющихся ресурсов.
4. Формирование структурных подразделений, определение их целей и закрепление за ними групп видов деятельности.
5. Наделение руководителей подразделений полномочиями, достаточными для достижения стоящих перед ними целей.
6. Вертикальная и горизонтальная взаимосвязь этих подразделений с помощью должностных связей и информационных потоков.

7.2. Нормы управляемости

Необходимость определения норм управляемости обусловлена тем, что для современного производства необходим труд большого числа людей, и один человек оказывается не в состоянии планировать, организовывать и контролировать их деятельность. Поэтому руководитель вынужден формировать иерархические уровни управления, что порождает следующие проблемы:

- ◆ возникает необходимость увеличения затрат на управление, которые идут на установление горизонтальных и вертикальных

связей и на координацию деятельности различных уровней управления;

- ◆ увеличиваются потери и искажения информации при передаче ее с одного уровня на другой;
- ◆ увеличивается время на принятие управленческих решений, организацию их исполнения и контроль исполнения.

Таким образом, возникает проблема эффективности уровней управления, которая неизбежно ставит вопрос о том количестве подчиненных, которым может эффективно управлять руководитель. Наиболее традиционным ответом на вопрос о нормах управляемости или диапазоне управления является количество подчиненных от 4 до 8 на верхнем уровне управления и от 8 до 16 — на более низких. Вместе с тем исследования, проведенные Американской ассоциацией менеджмента в 100 крупных компаниях, показали, что число руководящих работников, подчиненных непосредственно президенту компании, колеблется от 1 до 24 при среднем значении, равном 9.

Теория В. Грайкунаса

Некоторое представление о степени возрастания сложности управленческой деятельности в зависимости от количества подчиненных дает теория связей «руководитель — подчиненный», предложенная В. Грайкунасом в 1933 г. в работе «Связь в организации». Согласно этой теории между руководителем и подчиненными существуют три вида связей.

1. Прямая единичная связь, т. е. непосредственная связь руководителя с каждым из его подчиненных. И если у руководителя **A** есть два подчиненных **B** и **C**, то у них существуют две прямые единичные связи.

2. Прямая групповая связь, которая существует между руководителем и любой возможной комбинацией подчиненных, т. е. руководитель может работать с одним подчиненным в присутствии другого (или других) или со всеми вместе. Если у руководителя **A** двое подчиненных **B** и **C**, то возможны связи:

- ◆ **A** с **B** в присутствии **C**;
- ◆ **A** с **C** в присутствии **B**;
- ◆ **A** с **B** и **C** одновременно.

3. Перекрестная связь, когда подчиненные работают друг с другом под контролем руководителя. Если у руководителя **A** два подчиненных **B** и **C**, то возможна одна перекрестная связь **B** – **C** под контролем руководителя **A**.

Достоинством теории В. Грайкунаса является то, что она позволяет установить степень усложнения управленческой деятельности при увеличении числа подчиненных. Основной ее недостаток – отсутствие учета интенсивности и продолжительности связей «руководитель – подчиненный».

Факторы, влияющие на частоту и продолжительность служебных контактов руководителя

Следует отметить, что умение сокращать количество и временную нагрузку должностных контактов является одним из важнейших личностных качеств руководителя, которое во многом зависит от его характера и управленческого опыта. Вместе с тем существуют объективные факторы, влияя на которые руководитель может сократить частоту и продолжительность служебных контактов. К таким факторам относятся следующие.

1. Профессиональная подготовленность подчиненного. Очевидно, что чем она выше, тем меньше времени нужно руководителю на служебные контакты с подчиненным.

2. Четкое формулирование стоящих перед подчиненными задач, поскольку нечетко поставленная задача либо вообще не будет выполнена, либо потребует у руководителя больших временных затрат. Если по роду деятельности организации подчиненные должны сами ставить себе задачи, то в этом случае сокращение контактов руководителя с ними может происходить за счет выработки и доведения до подчиненных общих принципов деятельности и целей организации.

3. Делегирование полномочий, т. е. подчиненный должен обладать полномочиями, достаточными для принятия решений, необходимых для выполнения четко сформулированных задач.

4. Темпы развития организации. Чем быстрее развивается организация, тем большая нагрузка по контактам с подчиненными ложится на руководителя.

5. Использование объективных оценок деятельности подчиненных. Если подчиненные знают, что результаты их работы фиксируются и при их оценке используются объективные нормы, то у них нет необходимости часто докладывать руководителю о достигнутых ими результатах.

6. Используемая техника связи, которая дает возможность руководителю оперативно взаимодействовать с подчиненными, не вступая в непосредственный контакт с ними.

7.3. Взаимоотношение полномочий

Средством, с помощью которого руководитель распределяет задачи между подчиненными, является **делегирование**. То есть делегирование — это передача задачи и полномочий, достаточных для ее решения, и ответственности за ее решение должностному лицу, которое принимает на себя ответственность за решение данной задачи. Поскольку руководитель оказывается не в состоянии сам решать все задачи, направленные на достижение целей организации, то можно утверждать, что одним из важнейших аспектов управленческой деятельности является умение добиваться выполнения определенной работы другими людьми. Именно по этой причине делегирование представляет собой акт, превращающий человека в руководителя.

Делегирование тесно связано с ответственностью, которая представляет собой обязательство:

- ◆ во-первых, выполнять стоящие перед должностным лицом задачи;
- ◆ во-вторых, отвечать за полученный результат перед тем, кто делегировал соответствующие полномочия.

Важным моментом является то, что ответственность не может делегироваться без полномочий. Руководитель не может размыивать ответственность, передавая ее подчиненным, хотя лицо, на которое возложена ответственность за выполнение какой-либо работы, не обязано всю ее выполнять самостоятельно, а просто несет ответственность за полученный результат. Например, мастер

на производственном участке не выполняет всю работу, необходимую для изготовления какой-либо детали. Но в случае допущения рабочим брака именно мастер будет нести за это ответственность перед начальником цеха. А если допущенный брак окажется существенным, т. е. влияющим на работу предприятия в целом, то перед директором завода ответственность будет нести уже начальник цеха. Если в результате этого государственное предприятие не выполнит план, то ответственность перед министерством будет нести директор завода. Аналогично в случае акционерного предприятия директор будет нести ответственность перед акционерами, если в результате брака упадет размер выплачиваемых дивидендов. Именно объем ответственности, лежащей на плечах руководителя, зачастую определяет размер его оклада.

Но вместе с ответственностью у руководителя должны быть возможности влиять на поведение людей, от которых зависит получаемый результат, и эти возможности предоставляются руководителю в виде полномочий. Полномочия делегируются должности, занимаемой человеком, а не конкретному человеку, ее занимающему.

Виды полномочий

Все существующие полномочия можно разделить на линейные и штабные (или аппаратные).

Линейные полномочия непосредственно передаются от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно эти полномочия предоставляют руководителю законное право управлять подчиненными, и их делегирование создает иерархию уровней управления. Процесс создания такой иерархии называется скалярным процессом, а результат этого процесса называется скалярной цепью.

Штабные полномочия можно разделить на:

- ◆ рекомендательные;
- ◆ обязательного согласования;
- ◆ функциональные.

Рекомендательные, или консультативные, полномочия возникают тогда, когда линейные руководители сталкиваются с какими-

либо проблемами и приглашают соответствующих специалистов на временной или постоянной основе. При этом советы специалистов носят только рекомендательный, а не обязательный характер. И линейные руководители могут даже не ставить специалистов в известность о принятых решениях. Во многих случаях это приводит к конфликтам между линейными и штабными работниками.

Во избежание этого работники штабного аппарата могут наделяться полномочиями обязательного согласования. В этом случае линейное руководство обязано согласовывать свои действия со штабным аппаратом, который в некоторых случаях наделяется правом вето на принимаемые линейным руководством решения.

Штабные работники, имеющие функциональные полномочия, не только могут выступать в роли консультантов, но могут еще выдвигать собственные предложения, которые становятся обязательными для линейных руководителей при принятии решений по специальным вопросам. Именно функциональные полномочия штабного аппарата являются наиболее распространенными на промышленных предприятиях.

7.4. Организационная роль и формирование организационной структуры

Одной из важнейших задач организационной деятельности является формирование **организационных ролей**. Они, как было отмечено выше (глава 4), являясь элементами организационной структуры, могут объединяться, образуя при этом звенья (подразделения) менеджмента, и находиться в отношениях подчинения, образуя иерархические уровни (ступени) менеджмента.

Организационная роль работника считается заданной, если определены:

- ◆ поддающиеся проверке цели его деятельности;
- ◆ основные обязанности, полномочия и границы свободы деятельности;
- ◆ контролер его деятельности.

Таким образом, организационная роль определяет:

- ◆ содержательную сторону деятельности (функции) работника;
- ◆ организационную сторону (права и обязанности, контакты с другими ролями) его деятельности.

Организационные роли связываются с традиционными элементами системы управления: ресурсами, целями, показателями и операциями. Каждая роль должна вносить максимальную ясность в то, что работник должен делать. При этом роль не должна сковывать его инициативу, должна предусматривать только разумные ограничения, воплощающие в себе элементы системы внутреннего контроля, и увязывать возможные достижения исполнителя роли с системой вознаграждения. Проводимое таким образом выделение организационных ролей призвано создать условия для эффективного распределения зон ответственности в рамках организации.

Компоненты организационной роли

Основными компонентами организационной роли, которые необходимо определить в процессе проектирования, являются:

- ◆ содержание деятельности;
- ◆ требования к исполнителю;
- ◆ пространственно-временная ориентация;
- ◆ технология исполнения;
- ◆ условия исполнения роли.

Содержание деятельности — это действия, которые должен совершать человек, исполняющий данную организационную роль. Описание содержания деятельности должно включать в себя:

- ◆ связи (информационные и межличностные) данной организационной роли с другими организационными ролями;
- ◆ выполняемые управленческие операции и методы их выполнения;
- ◆ технические средства, необходимые для выполнения названных операций;
- ◆ ожидаемые результаты исполнения организационной роли (документ, решение).

Требования к исполнителю организационной роли включают в себя такие человеческие качества, как способности, образование, навыки, опыт, здоровье, темперамент, черты характера и другие индивидуальные качества. Требуемые качества определяются исходя из следующих параметров организационной роли:

- ◆ источников и характеристик информации (ее определенность и структурированность), важных для исполнения роли;
- ◆ характеристик принимаемых решений;
- ◆ характера физических действий, требуемых для исполнения роли;
- ◆ характера межличностных отношений, которые необходимо устанавливать для успешного исполнения роли;
- ◆ характера реакции человека на условия работы.

Пространственно-временная ориентация роли определяет степень свободы исполнителя при решении о начале и месте работы. Например, бухгалтер на предприятии имеет достаточно малую степень такой свободы, поскольку его рабочий день начинается в установленное время, к которому он должен находиться на своем рабочем месте. В то же время работник службы маркетинга имеет достаточно большую степень такой свободы, поскольку его работа включает в себя активные контакты за пределами физического расположения организации.

Технология исполнения определяет степень свободы исполнителя относительно средств (методов и предметов), с помощью которых должен быть получен желаемый результат. Она может быть:

- ◆ запрограммированной, когда работник должен выполнять достаточно строго определенные действия с помощью заданных средств, например работа бухгалтера;
- ◆ незапрограммированной, когда работник обладает достаточно большой свободой в выборе средств и методов работы, например труд дизайнера или преподавателя вуза.

Условия исполнения роли представляют собой характеристики комфортности деятельности. Они определяются:

- ◆ физическими, социальными, психологическими и другими параметрами внешнего окружения;
- ◆ балансом полномочий и ответственности организационной роли.

Параметры (характеристики) организационной роли

Основными параметрами организационной роли, которые определяются содержанием названных выше компонентов (рис. 7.1), являются:

- ◆ масштаб;
- ◆ сложность;
- ◆ отношения с другими ролями.



Рис. 7.1. Компоненты и характеристики организационной роли

Масштаб является количественной характеристикой роли и определяется количеством задач или операций, выполняемых исполнителем роли.

Сложность исполнения является качественной характеристикой роли и определяется:

- ◆ характером используемой информации, самостоятельностью в принятии решений, ответственностью за их исполнение;
- ◆ личностными характеристиками исполнителя роли.

Именно в сложности зачастую отражается неформальная сторона управления предприятием, когда люди, формально исполняющие одинаковые организационные роли, выполняют работы разной сложности. Различные масштабы и сложности позволяет отличать одну роль от другой и определить вклад их исполнителей.

Отношения с другими ролями характеризует количество и содержание контактов между исполнителями ролей и является основой для формирования организационной структуры предприятия. Эти отношения:

- ◆ являются производной от норм управляемости, сплоченности группы и организационной культуры;
- ◆ определяют взаимосвязи ролей на предприятии.

Можно выделить четыре вида взаимозависимости ролей, складывающихся при решении одной и той же задачи:

- ◆ отсутствующая;
- ◆ последовательная;
- ◆ связанная;
- ◆ групповая.

Отсутствующая взаимозависимость имеет место в том случае, если исполнители разных ролей при решении одной задачи практически не взаимодействуют друг с другом. Например, несколько машинисток печатают разные разделы одного отчета.

Последовательная взаимозависимость означает, что исполнитель одной роли может приступить к работе только после того, как исполнитель другой роли свою работу закончил. Например, руководитель отдела может приступить к формированию общего отчета только после того, как каждая из машинисток подготовила порученный ей раздел.

Связанная взаимозависимость имеет место в том случае, если окончание работы одного исполнителя означает начало работы другого и наоборот. Например, руководитель и его секретарь вместе готовят какой-либо документ, при этом секретарь печатает, руководитель читает, корректирует, а секретарь снова печатает.

Групповая взаимозависимость имеет место при высокой степени неопределенности в работе, когда возникает необходимость в принятии групповых решений.

Восприятие роли исполнителем

По отношению к одной и той же организационной роли разные люди ведут себя совершенно по-разному. Эта разность является следствием восприятия людьми предлагаемых им ролей, поскольку разные люди имеют разные потребности и оценивают содержание работы с точки зрения баланса между требуемыми от них усилиями и получаемым вознаграждением. Определение

восприятия содержания роли обычно производится путем анкетирования. Для этого американские ученые Р. Хакман и Э. Лоулер выделяют шесть основных параметров организационной роли, определяющих ее восприятие.

Исследование восприятия роли может производиться также с помощью опросника, предложенного Р. Хакманом и Г. Олдхэмом, в котором по семибальной шкале оцениваются параметры восприятия роли. Критерием такого опроса является «мотивационный балл роли» (**М**). Высокое значение **М** говорит о том, что роль правильно построена. Низкое значение **М** свидетельствует о том, что работник не испытывает интереса к своей роли. Основными причинами утраты интереса к деятельности могут быть:

- ◆ противоречивость указаний начальства, что возможно в ситуации динамично меняющегося окружения и отсутствия у руководителей выработанной стратегии поведения;
- ◆ возникновение дефицита ресурсов, необходимых работнику для выполнения своей работы, и неспособность (нежелание) руководства обеспечивать его этими ресурсами;
- ◆ рост квалификации работника и ее более высокий уровень, чем требуется для исполнения его роли;
- ◆ изменение условий труда, вследствие чего работник перестает чувствовать себя комфортно на своей работе (при этом выделяют комфорт физический, психологический и социальный).

Подходы к проектированию и перепроектированию роли

Необходимость проектирования организационной роли возникает тогда, когда на предприятии появляется задача, требующая периодического решения. С течением времени сущность организационной роли может меняться, либо ее исполнение перестает удовлетворять работников. В этом случае говорят о перепроектировании роли. Существующие подходы к проектированию и перепроектированию содержания организационных ролей можно разделить на три группы, в зависимости от того, какие параметры (**масштаб, сложность, отношения**) роли используются или подвергаются изменению.

Если изменению подвергается **масштаб** роли, то наиболее часто используемыми подходами являются нормирование деятельности и расширение масштабов деятельности. Если изменению подвергается **сложность** роли, то наиболее часто используемым подходом является обогащение деятельности. Если же изменению подвергаются **отношения с другими ролями**, то наиболее часто используемым подходом является подход «**социотехнических систем**».

Нормирование деятельности является наиболее старым подходом к проектированию содержания организационной роли. Оно касается прежде всего выполняемых операций, используемых для этого средств и методов, а также места и времени выполнения, результативности деятельности. В основе данного подхода лежит нормирование труда, когда определяется время на рабочую операцию и необходимые для этого действия. В этом случае роль определяется специализацией. Положительными моментами такого подхода являются:

- ◆ невысокая стоимость самого проектирования;
- ◆ быстрое освоение работником данной роли;
- ◆ потребность в низкоквалифицированных работниках с невысоким уровнем оплаты;
- ◆ короткий рабочий цикл, который создает базу для автоматизации деятельности;
- ◆ упрощение процедуры отбора персонала;
- ◆ сокращение потребности в контроле работы сотрудников, поскольку результат деятельности легко измерим.

Вместе с тем, спроектированная роль будет малопривлекательной и способствующей быстрой утомляемости работника.

Расширение масштабов деятельности основано на увеличении количества операций, выполняемых работником. Например, бухгалтеру поручают не только заниматься учетом, но и проводить анализ. Целью данного подхода является увеличение разнообразия роли, что повышает ее привлекательность и способствует снижению утомляемости. Вместе с тем данный подход может негативно восприниматься сотрудниками, которые:

- ◆ остаются недовольными повышенным уровнем сложности в работе;

- ♦ рассматривают расширение своих функций как простое прибавление к имеющимся у них рутинным обязанностям и как покушение на их время, используемое для поддержания дружеских отношений с коллегами.

По этим причинам при использовании данного подхода необходимо уделять внимание психологической адаптации сотрудников к расширению их функций.

Обогащение деятельности означает добавление к выполняемой человеком работе некоторых элементов управленческих функций (планирование, организация, контроль и оценка собственной деятельности), повышающих его ответственность, что соответствует теории мотивации Ф. Герцберга, согласно которой работа, привлекающая человека, должна характеризоваться высокой степенью ответственности и возможностью достижения значимых результатов.

Модель социотехнических систем концентрирует внимание на групповой работе, когда полномочия делегируются группе, а не отдельному человеку. Основное направление данного подхода заключается в проектировании работ таким образом, чтобы добиться наиболее удачного взаимодействия социальной (группа работников) и технической (производственный процесс) систем. Использование данного метода при перепроектировании организационных ролей весьма затруднительно, поскольку требует перестройки всей системы управления предприятием, что при первоначальном проектировании вполне возможно.

Формирование организационной структуры

Содержание процесса формирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение, разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления. Этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям.

1. **Формирование общей структурной схемы.** Данный этап определяет главные характеристики организации, а также на-

правления, по которым должно осуществляться детальное проектирование как организационной структуры, так и внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения.

2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними. Она заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и по самостоятельным подразделениям аппарата управления, распределение конкретных задач между ними и построение внутриорганизационных связей.

3. Регламентация организационной структуры. Этот этап предполагает определение количественных характеристик аппарата управления и других подразделений организации, а также перечня процедур управленческой деятельности.

Для случаев, когда требуется детализированная регламентация ответственности по отдельным этапам разработки и принятия решений при выполнении особо сложных задач, требующих взаимодействия многих звеньев и уровней управления, разрабатываются специфические документы, которые получили название **органиграмм**. Органиграмма представляет собой графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ, описывающую распределение организационных процедур разработки и принятия решения между подразделениями, их внутренними структурными элементами и отдельными работниками.

7.5. Формирование систем организации и управления в современных условиях

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать прежде всего с точки зрения достижения поставленных перед ней задач.

В условиях некризисной экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы

управления повысить эффективность работы организации. Главными показателями улучшения являются: сокращение затрат, рост прибыли, улучшение обслуживания клиентов, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений, более гибкий стиль управления, восприятие организационной структуры людьми.

В кризисной экономике изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды. Ставятся и достигаются цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления, повышения производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. На практике это означает привлечение все большего количества работников к процессу выявления и решения проблем предприятия. Оценка деятельности организационной структуры производится и по таким направлениям, как быстрота получения и обработки информации, необходимой для принятия решений, использование информационных технологий.

В области совершенствования организационных структур в современных условиях следует выделить следующие тенденции:

- ◆ переход от формальных к неформальным органическим системам управления;
- ◆ развитие экономической самостоятельности и ответственности предприятия;
- ◆ ориентация на человека;
- ◆ формирование высокоэффективных внутриорганизационных связей.

Контрольные вопросы

1. Организационная деятельность, ее принципы и этапы.
2. Нормы управляемости. Теория В. Грайкунаса.
3. Факторы, влияющие на служебные контакты руководителя.
4. Взаимоотношение полномочий.

5. Виды полномочий.
6. Организационная роль и ее компоненты.
7. Параметры организационной роли.
8. Восприятие роли исполнителем.
9. Подходы к проектированию и перепроектированию роли.
10. Процесс формирования организационной структуры.
11. Формирование систем организации и управления в современных условиях.

ГЛАВА 8

Мотивация как функция менеджмента, теории МОТИВАЦИИ

Поведение человека всегда мотивированно. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Для их понимания всегда следует искать мотив поведения.

8.1. Понятие *мотивация*

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Она заставляет человека действовать и вести себя определенным образом. Человек всегда действует для удовлетворения какой-либо своей потребности. Значит, мотивацию можно определить также как способ удовлетворения потребностей человека в обмен на его эффективную работу.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся как вне, так и внутри человека и заставляют его осознанно или неосознанно совершать определенные поступки.

Слово **мотивация** является производным от слова **мотив**.

Мотив — предмет побуждения человека к действию, определяющий, что надо делать и как будет осуществлено это действие.

Исходя из этого, **мотивацию** можно определить еще как воздействие на человека с целью побуждения его к действию путем побуждения в нем определенных мотивов. Поэтому мотивация состоит:

- ◆ во внешнем воздействии, вызывающем определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять действия, приводящие к желательному результату;
- ◆ в формировании мотивационной структуры человека. В этом случае внимание концентрируется на развитии и усилении желательных мотивов действий человека и, наоборот, ослаблении тех мотивов, которые препятствуют эффективному управлению человеком.

Традиционный подход к мотивации основывается на подходе к человеку всего лишь как к ресурсу, который требуется заставить эффективно работать. Технический прогресс радикально изменил отношение к труду и быту. В результате менеджер ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности сотрудников, т. е. с проблемой того, как направить их энергию на предлагаемую работу.

Менеджеров всегда интересовало, в каких условиях человек мотивирован к работе. Этот интерес возрастал по мере расширения личных свобод подчиненного, его превращения в определенной степени в партнера. Чем свободнее становился человек, тем важнее было осознание того, что им движет, что заставляет приносить больше пользы. Человек, получивший в процессе обучения и производственного опыта знания и навыки, хочет применить свое умение в труде. И чем больше ему это удастся, тем больше степень его удовлетворенности, а соответственно и степень выраженности мотивов. Отсюда следует, что мотивировать человека — это затронуть его важные интересы, дать ему шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности.

8.2. Понятие *стимул*

Стимулы играют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать

отдельные предметы, действия других людей, обещания и многое другое, что предлагается человеку в компенсацию за его действия.

Процесс использования различных стимулов для мотивации людей называется процессом **стимулирования**. Оно принципиально отличается от мотивации. **Стимулирование** — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Если мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей, то такую мотивацию можно назвать **внутренней** (это стремление к завершению работы, познанию, желание бороться, страх и т. д.). **Внешняя** мотивация вызывается воздействием на субъект извне (оплата за работу, распоряжения, правила поведения и т. д.).

Исходя из понятия **стимулирования**, мотивацию можно определить как процесс стимулирования кого-либо к эффективной деятельности, направленной на достижение целей организации.

8.3. Принципы и стадии развития мотивации

Необходимость мотивации обусловлена тем, что менеджерам приходится работать с людьми и им важно знать причины тех или иных поступков своих подчиненных, чтобы иметь возможность направлять их деятельность в русло, желательное для организации.

На практике применяются следующие основные **принципы мотивации**:

- ◆ принцип потребностей;
- ◆ принцип вознаграждения.

Принцип потребностей — это осознание субъектом отсутствия чего-либо, побуждающее к действию. Побуждение является поведенческим проявлением потребностей и концентрировано на достижении цели, которая служит для удовлетворения потребностей, квалифицирующихся как:

- ◆ первичные (физиологические);
- ◆ вторичные (психологические).

Принцип вознаграждения — это предоставление субъекту возможности получить то, что он считает ценным для себя. Существуют два типа вознаграждения:

- ◆ внутреннее (его дает сама работа — это самоуважение, признание, удовлетворенность работой);
- ◆ внешнее (дается организацией — зарплата, премии, льготы и т. д.).

Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, руководитель должен установить потребности своих работников.

В развитии процесса мотивации различают следующие стадии:

- ◆ возникновение потребностей (физиологических, психологических, социальных);
- ◆ поиск путей удовлетворения потребностей;
- ◆ определение целей;
- ◆ осуществление действий;
- ◆ вознаграждение;
- ◆ удовлетворение потребностей.

8.4. Первоначальные концепции мотивации

Политика кнута и пряника

За тысячи лет до того, как слово **мотивация** вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника, подтверждение чему можно найти в Библии, античных преданиях и древних мифах. Этот метод был обычным явлением и в странах Запада до конца XIX в. Однако когда возникла **школа научного управления**, У. Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. Они сделали мотивацию

более эффективной, объективно определив понятие **достаточной дневной выработки** и предложив оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу.

Постепенно, благодаря применению достижений технологии и специализации, жизнь обычных людей стала улучшаться. Тогда стало ясно, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее.

Использование методов психологии

Тезис о том, что люди не всегда поступают рационально, был чрезмерно радикальным, и менеджеры не сразу откликнулись на него. Только с появлением работы Э. Мэйо, основателя **школы человеческих отношений**, стало ясно, какие потенциальные выгоды сулит применение в управлении психологических методов. В 1923–1924 гг. Э. Мэйо, изучая ситуацию, сложившуюся на текстильном участке прядильной фабрики в Филадельфии (текучесть кадров 250 %, низкая производительность), пришел к выводу, что решение проблемы лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения. Установив для прядильщиков два 10-минутных перерыва, он получил немедленный и впечатляющий результат. Этот и другие эксперименты укрепили его уверенность в том, что для руководителей важно принимать во внимание психологию работника. Однако открытия Э. Мэйо в этой области не получили заслуженной оценки, так как психология тогда была еще в зачаточной стадии развития.

8.5. Современные теории мотивации

Современные теории мотивации основаны на следующих подходах к изучению мотивации:

- ♦ **социологический** (поведение человека) — это результат воздействия идей и событий социального окружения;
- ♦ **биологический** — действия человека зависят от его физиологических и биологических потребностей и побуждений;

- ◆ **психологический** — мотивы поведения не осознаются, не лежат на поверхности, а истинные причины поступков находятся в подсознании;
- ◆ **бихевиоральный** (поведенческий) — поведение подчиненного должно интересовать руководителя.

Данные подходы не были способны ответить на все вопросы, и поэтому появился следующий — **гуманистический** подход, который охватывает все аспекты предыдущих подходов и рассматривает мотивацию человека как целостное сложное, многоаспектное явление.

Наибольшую популярность приобрело психологическое направление, которое подразделяется на:

- ◆ содержательные теории мотивации;
- ◆ процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере эти теории сконцентрированы на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Содержательные теории мотивации изучают те внутренние побуждения, потребности, которые заставляют людей действовать именно так, а не иначе.

Среди содержательных теорий мотивации наибольшее значение имеют работы А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клееланда, Ф. Герцберга.

Иерархия потребностей по А. Маслоу. Американский психолог А. Маслоу был первым, из чьих работ в 1940-х гг. руководители узнали о структуре человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию. Его теория получила название **иерархии потребностей**.

А. Маслоу разделил все потребности человека на пять категорий и выстроил их в строгую иерархию в виде пирамиды, которая была приведена выше (см. рис. 2.1). Дополним их содержательной частью.

1. **Физиологические потребности** в пище, жилье, одежде и т. д., необходимые для выживания и поддержания организма в жизнедеятельном состоянии. Здесь люди концентрируют свое внимание на оплате труда, условиях труда и т. д.

2. **Потребности безопасности** — потребность находиться в стабильном и безопасном состоянии, без страха, боли, болезней и т. д. Здесь люди оценивают свою работу с точки зрения обеспечения стабильного существования в будущем (гарантия работы, пенсионное обеспечение, медицинское обслуживание, наличие законов, порядка и т. д.).

3. **Потребности принадлежности и причастности** — потребность в дружбе, любви, участии в общественных мероприятиях и т. д. Для таких людей надо создавать условия для общения на работе, дружбы с коллегами.

4. **Потребности признания и самоутверждения.** Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, способными, а также чтобы окружающие признавали и уважали их. Такие потребности дают стремление к лидерскому положению. Могут быть полезными здесь присвоение титулов и званий, вручение наград, упоминание заслуг и т. д.

5. **Потребности самовыражения** — потребность в полном использовании своих знаний, способностей, умений и навыков. Данные потребности носят индивидуальный характер. При управлении людьми с данными потребностями необходимо стремиться к оригинальным заданиям, позволяющим претворять в жизнь их способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач.

Повторно отметим, что первые две категории потребностей А. Маслоу назвал **первичными**, или низшими, а остальные **вторичными**, или высшими.

По А. Маслоу, человек удовлетворяет свои потребности одну за другой, начиная с первой. Это правило соответствует характеру поведения среднего человека. Теория иерархического построения потребностей не учитывает индивидуальные отличия людей, не дает ответа на вопрос, какова природа тех или иных потребностей. В ней есть ряд уязвимых моментов: в частности, не всегда наблюдается жесткое следование одного уровня потребностей за

другим, удовлетворение верхнего уровня не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию.

Определив, какое место в шкале потребностей занимает подчиненный, руководитель с помощью потребностей, изложенных выше, мотивирует человека к эффективной деятельности.

Теория К. Альдерфера. К. Альдерфер исходил в своей теории из подразделения потребностей на три основные группы по возрастанию значимости:

- ◆ потребности существования;
- ◆ потребности связи;
- ◆ потребности роста.

Группы потребностей по К. Альдерферу наглядно соотносятся с группами потребностей теории А. Маслоу.

Между теориями А. Маслоу и К. Альдерфера есть одно принципиальное различие. А. Маслоу считает, что удовлетворение потребностей идет снизу вверх по иерархии. Согласно К. Альдерферу, движение идет в обе стороны: вверх, если удовлетворены потребности более низкого уровня, и вниз, если не могут быть удовлетворены потребности более высокого уровня.

Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда. Она исходит из того, что людям присущи три потребности:

- ◆ власть;
- ◆ успех;
- ◆ причастность (социальная потребность).

Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

Власть — это желание и способность влиять на других людей.

Успех — это внутреннее стремление к достижению результата.

Причастность — это стремление взаимодействовать с другими людьми.

Потребности в данной теории рассматриваются как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и образования. По данной теории потребности не составляют иерархию, а существуют одновременно и имеют разную степень проявления.

Теория двух факторов Ф. Герцберга. На стыке 1950–1960-х гг. Ф. Герцберг заключил, что процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности являются двумя различными независимыми процессами. Факторы, которые вызывают рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводят к увеличению удовлетворенности.

Теория базируется на установленных Ф. Герцбергом двух основных факторах оценки степени удовлетворенности от выполненной работы:

- ◆ факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы): административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчиненными;
- ◆ факторы, мотивирующие к работе (мотиваторы): достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа. По данной теории отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворенности человека своей работой. Но если они представлены в достаточном объеме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям.

Отсутствие мотиваторов, связанных с характером и сутью самой работы, не ведет к неудовлетворению людей работой, однако их присутствие в должной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников к нужным действиям и повышению эффективности.

Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется, как человек распределяет свои усилия для достижения целей и как он выбирает свою линию поведения. Они основываются на поведении людей с учетом их восприятия и познания.

Процессуальные теории объясняют, как происходит процесс мотивации в сознании людей.

Общая концепция мотивации выглядит следующим образом: индивид, осознав задачи и вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями и возможностями. Тем самым он настраивает себя на определенное поведение и осуществляет действие, приводящее к результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками. Процессуальные теории считают, что поведение людей не только определяется существующими потребностями, но и является функцией восприятия и ожидания личности, связанной с данной ситуацией и возможностями выбранного типа поведения.

Существует множество процессуальных теорий, среди которых выделяют:

- ◆ теорию ожиданий В. Врума;
- ◆ теорию справедливости С. Адамса;
- ◆ теорию Л. Портера — Э. Лоулера и т. д.

Теория ожиданий В. Врума. Данная теория основывается на том, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели тогда, когда будет уверен, что выбранный им тип поведения приведет к приобретению желаемого.

Согласно теории ожиданий процесс мотивации охватывает три стадии:

- ◆ ожидание того, что затраты труда приведут к выполнению задания;
- ◆ ожидание того, что затраты труда повлекут за собой вознаграждение;
- ◆ ожидание того, что ценность вознаграждения будет достаточной.

Если ожидания на всех трех стадиях человек оценивает для себя положительно, он будет мотивирован (и наоборот).

Теория справедливости С. Адамса. Суть этой теории заключается в том, что в процессе работы человек сравнивает оценку своих действий с оценкой других людей. На основе этого сравнения, в зависимости от удовлетворенности своей сравнительной оценкой, человек меняет свое поведение. Сравнивается личное восприятие человеком своих действий и действий других людей.

В теории рассматриваются справедливость или несправедливость оценки организацией действий индивида, а также то, как им воспринимаются вознаграждение и затраты — свои и других работников. Для этого используется понятие **норма** — отношение воспринятых затрат к воспринятому вознаграждению. Для человека очень важно соотношение его нормы с нормой других. Если они равны, то человек ощущает справедливость даже и при меньшем вознаграждении. Если его норма ниже, то он считает, что его вознаграждение недостаточно. Если она выше, то человек считает, что его вознаграждение излишне. Работник может реагировать на состояние неравенства сокращением затрат усилий, попыткой увеличить вознаграждение или перейти в другой отдел или организацию.

Теория Л. Портера — Э. Лоулера. Она включает в себя основные положения теории ожидания и теории справедливости. Данная теория показала, что мотивация — сложное явление, объединяющее в систему такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятия. Таким образом, мотивация зависит от потребностей, ожидания и восприятия работниками справедливого вознаграждения за выполненную работу.

Теория подкрепления Б. Скиннера. Согласно ей, поведение человека обусловлено его прошлым опытом. Работники охотнее выполняют ту работу, за которую они имели положительное подкрепление, но будут уклоняться от той, за которой ранее не было подкрепления или было наказание.

Теория постановки целей. Ведущими разработчиками данной теории являются Э. Лок, Т. Райен, Г. Латэм. Корни этой теории в определенном смысле уходят в разработки Ф. Тейлора, П. Друкера, Д. Мак-Грегора. Она исходит из того, что поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой и ради достижения которых совершает определенные действия. Процесс постановки целей состоит в том, что индивид осознает и оценивает события, происходящие в его окружении. Исходя из этого, он определяет себе цели, руководствуясь которыми осуществляет действия, выполняет определенную работу, достигает результатов и получает от этого удовлетворение.

Теория утверждает, что уровень исполнения работы зависит от четырех характеристик целей и затрачиваемых усилий на их достижение:

- ◆ сложность цели — отражает требуемый уровень исполнения работы для ее достижения;
- ◆ специфичность цели — отражает ее количественную ясность, точность и определенность;
- ◆ приемлемость цели — отражает, насколько человек осознает цель организации как собственную;
- ◆ приверженность цели — отражает уровень затрат усилий для ее достижения.

Удовлетворенность работника результатами труда является не только последним шагом процесса мотивации в данной теории, не только завершает процесс мотивации, но и ложится в основу следующего цикла мотивации.

Теория партисипативного управления. По данной теории, если человек в организации заинтересован в различной деятельности, то он получает от этого удовлетворение, работает с более высокими результатами. Такая деятельность открывает работнику возможность принимать решения по поводу вопросов его работы в организации. Это мотивирует человека и приводит к большему вкладу работника в жизнь организации, тем самым полнее используются человеческие ресурсы организации.

По теории партисипативного управления работники получают право самостоятельно принимать решения (режим работы или выбор средств ее выполнения), привлекаются к постановке задач, которые им придется решать, получают право контроля за качеством и количеством своего труда, право вынесения предложения по совершенствованию работы и т. д.

Теория «Z» У. Оучи. Главная отличительная черта данной теории — обоснование коллективистских принципов мотивации. Согласно этой теории, рассмотренной во второй главе данного издания, мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т. е. предприятия (организации) как одной большой семьи, одного рода. Эти ценности требуют развития у сотрудников с помощью соответствующей организации

и стимулирования отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям, а также чувства удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии (в организации).

Главным мотиватором поведения работников выступает построенная по клановому принципу корпорация, признаки которой также были описаны выше и свидетельствуют о том, что теория «Z» уделяет главное внимание коллективной мотивации и укреплению инициативы работника.

8.6. Методы мотивации

Вышеизложенные принципы и факторы мотивации человека нашли отражение в **методах мотивации**, используемых организациями. Выделяют четыре основных метода мотивации:

- ◆ принуждение, основанное на страхе подвергнуться наказанию;
- ◆ вознаграждение в виде систем материального (зарботная плата, премии и т. д.) и нематериального (награда, благодарность и т. д.) стимулирования;
- ◆ солидарность, которая заключается в развитии у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации, что достигается путем убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятного организационного климата;
- ◆ приспособление или оказание влияния на цели и задачи организации путем частичного приспособления их к целям менеджеров высшего и среднего уровней. Этот метод мотивации требует делегирования полномочий на нижние уровни, что становится мотивом для внутреннего объединения целей менеджеров и персонала организации.

Применение каждого из методов мотивации или их сочетания зависит от конкретных условий, в которых работает организация. Условия, привлекательные для их проявления, исходят из теорий мотивации, которые выше были достаточно представлены и описаны.

В последнее время существенное внимание уделяется солидарности как методу мотивации. Ей придается большое значение там, где особенно ценится роль групповой и командной работы и прикладываются усилия к созданию благоприятного климата, объединяющего работников в единый целостный коллектив.

В современных условиях метод солидарности требует переноса акцента мотивационной деятельности на декларирование целей, ценностей и руководящих принципов организаций, их разъяснение и обучение, а также согласование с работниками. Это часть организационной культуры, которая является основой мотивации работников. Методы мотивации должны быть направлены на максимальное вовлечение людей, обладающих знаниями, в решение общих задач организации, в процесс принятия решений.

8.7. Система непрерывного обучения как современный фактор мотивации

Современные подходы к мотивации учитывают два важнейших момента в развитии организации:

- ♦ решающая роль образованного и квалифицированного персонала, обладающего необходимыми знаниями и свободой выбора;
- ♦ мотивированность самих работников к обучению и самообучению.

По мере роста взаимозависимости и сложности среды, в которой работают организации, увеличивается значение формирования и оптимального использования потенциала каждого работника организации и прежде всего — его знаний, а также развитие способностей организации к непрерывному обучению персонала. Такая закономерность наиболее остро проявляется в условиях интенсивного развития рыночных отношений, информационных технологий и интернационализации экономики. В таких условиях возникают новые требования к персоналу, что является дополнительным мотивирующим фактором.

Современные взгляды на обучающуюся организацию

Организация, находящаяся в процессе непрерывного обучения, носит название **обучающейся**. Автор этого понятия П. Сенге определил **обучающуюся организацию** как организацию, постоянно расширяющую свою способность создавать будущее, и как ресурс конкурентоспособности и новый подход к работе. Он выделил такое важное условие формирования обучающейся организации, как создание рабочих систем, члены которых привержены общей идее и ценностям и несут полную ответственность за все, что в них происходит.

Поэтому человек, разделяющий идеи и ценности организации, как правило, приносит в работу всю свою энергию и страсть, которые не свойственны механистическим системам. Ему внутренне присуща ответственность за саму работу, и если регламентные рамки мешают достижению общих целей, он их меняет. Именно такой подход позволяет достигать наиболее высоких результатов. В обучающихся организациях работают люди, нацеленные на развитие своего потенциала для достижения общих результатов. В них формируются новые системы мышления, способность людей свободно выражать свое и коллективное мнение и их стремление к непрерывному совместному обучению.

Обучение в обучающихся организациях включает наряду с индивидуальным также **организационное обучение**, под которым понимается передача и интеграция знания отдельных работников, групп и организации в целом. **Самообучение** не ограничивается только информацией, дающей какое-то новое знание, а включает все то, что формирует человека, его восприятие мира и характер отношений с ним. Такой подход рассматривается как обязательное условие практического использования знаний.

Непрерывное обучение менеджеров является ключевой задачей каждой организации, что связано с их новой ролью в достижении эффективной работы. В связи с этим представляет интерес рассмотрение требований к знаниям и умениям менеджеров на разных этапах их развития как профессиональных управляющих. Их хорошо иллюстрирует так называемая **пирамида развития**

навыков менеджера. Ее анализ показывает необходимость создания непрерывной системы обучения менеджеров, что особенно важно для управленческого персонала российских организаций, находящихся в процессе радикальных преобразований. Общеизвестно, что специалистов по управлению в новых условиях хозяйствования в нашей стране явно недостаточно. Множество проблем, которые возникают в деятельности организаций, является следствием прежде всего плохого управления, отсутствия внимания к приоритетам, неумения своевременно принимать решения, учитывать всю систему факторов, воздействующих на их работу, и работать в единой управленческой команде.

Особенно остро ощущается дефицит специалистов-управленцев, которые должны работать в условиях кризисных ситуаций и развития информационных и инновационных технологий.

8.8. Мотивация труда в рыночных условиях

В связи с переходом на новые условия хозяйствования и проводимыми в России рыночными реформами в конце прошлого века и в настоящее время российская культура труда и, соответственно, мотивация труда претерпели и претерпевают значительные изменения. Это явление можно объяснить следующими причинами.

Во-первых, в связи с либерализацией цен, инфляционными процессами, развитием конкурентной среды исчез дефицит товаров повседневного и социального спроса. Структура производства от преобладания продукции тяжелой индустрии сместилась в сторону социальных ориентиров. Появление частной собственности на землю и недвижимость, открытость границ, приток в страну импортных товаров привели к преобладанию материальных потребностей людей. Поэтому в мотивации трудовой деятельности эти потребности вышли на первый план и преобладают до настоящего времени. В связи с этим большое значение приобрели экономические методы мотивации. Главную роль здесь играет стимулирование, составляющее материальную основу мотивации. Многие руководители и ученые-экономисты

считают материальное стимулирование основным фактором развития коммерческих предприятий.

Вторая причина изменения мотивации — это то, что потребности людей в безопасности и защищенности перестали удовлетворяться со стороны государства и руководства предприятий (организаций) так, как это происходило при советской системе. Рынок по своей природе несовершенен и не призван к решению социальных проблем. Эту функцию выполняет государство, которое вмешивается в рыночную экономику и путем принятия соответствующих законов стремится устранить социальное неравенство и снизить социальную напряженность в обществе. Однако в любой стране с рыночной экономикой одной из тяжелейших социальных проблем является безработица, так как рынок труда и рабочей силы так же, как и любой другой, подвержен воздействию спроса и предложения.

Поэтому многие работники абсолютно не уверены в постоянстве своей занятости на конкретном рабочем месте и боятся потерять работу. При этом качество их труда не всегда является основной причиной потери рабочего места, так как организация — это открытая система, действующая во внешней среде и, следовательно, подверженная воздействию экономических явлений (кризисов и т. д.). Если предприятие разоряется, то в первую очередь оно увольняет большую часть своих работников. В связи с этим, говоря о мотивации труда, следует учитывать, в какой стадии находится национальная экономика (кризис, спад, подъем, депрессия), так как на каждом этапе некоторые элементы мотивации будут различаться.

Социальные потребности в настоящий период времени не менее важны, чем материальные потребности, однако, в отличие от советской системы, они носят не коллективный, а индивидуальный характер. К ним относятся такие факторы мотивации, как многолетняя привычка к работе в данном коллективе, возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе и граничащий с самоуважением фактор ощущения своей нужности людям, как коллегам, так и клиентам, и другим, находящимся во внешней среде. Социальные потребности могут учитываться или не учитываться руководителями экономических субъектов,

удовлетворяться или не удовлетворяться, но исследования подтверждают, что там, где эта группа потребностей удовлетворяется, в коллективе устанавливается благоприятный социально-психологический климат, а текучесть кадров снижается. При этом даже в периоды экономического спада или депрессии, когда руководители предприятий не в состоянии активно стимулировать работников материальными методами поощрения, упомянутые социальные факторы мотивации играют роль внутреннего вознаграждения, и работники в основной массе продолжают работать на предприятии. Следует отметить, что социальные потребности свойственны всем возрастным группам независимо от уровня образования и должностного статуса.

Субъекты, создающие мотивацию к труду, достаточно многообразны. Мотивация труда работников зависит от их потребностей, интересов, ценностной ориентации. Мотивация труда зависит от предприятия, на котором работают люди, от того, какую политику администрация проводит по отношению к работникам, какие методы социальной защиты применяются, какая существует социальная инфраструктура.

Как было отмечено выше, организация — это открытая система, действующая во внешней среде. Основными элементами внешней среды являются общество и государство.

Общество выражает интересы всех работников в целом и создает социальную ориентацию на определенные группы ценностей, в частности на экономические и моральные факторы мотивации.

Роль государства заключается в том, чтобы создавать законы, обязательные для выполнения предприятиями и работниками. Законы должны отражать ценностные интересы общества и обеспечивать защиту прав работников и социальную защиту малообеспеченных и маломужских слоев населения. Все работающие должны быть равны перед законом. Поэтому необходимо следить за его выполнением, так как многие недобросовестные руководители в погоне за прибылью нарушают положения Трудового кодекса РФ, заставляя своих сотрудников работать в выходные и праздничные дни, не давая возможности взять полный отпуск по графику и т. д. Поэтому государство должно создавать специальные органы и инспекции, которые имеют право следить за

соблюдением руководителями организаций норм и требований законов и в подвергать их санкциям вплоть до привлечения к судебной ответственности. Работники, зная о защите своих прав государственными органами, будут работать более эффективно. Но в основном мотивация труда формируется в конкретных организациях. Основными участниками процесса мотивации являются сами работники и руководители — менеджеры разных уровней.

Контрольные вопросы

1. Понятия **мотивация** и **мотив**.
2. Понятия **стимул** и **стимулирование**.
3. Принципы и стадии развития мотивации.
4. Первоначальные концепции мотивации.
5. Современные теории мотивации.
6. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей А. Маслоу. Теория К. Альдерфера.
7. Содержательные теории мотивации. Теории Д. Мак-Клелланда и Ф. Герцберга.
8. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий В. Врума и теория справедливости С. Адамса.
9. Процессуальные теории мотивации. Теории Л. Портера — Э. Лоулера, Б. Скиннера и теория постановки целей.
10. Процессуальные теории мотивации. Теория партисипативного управления и теория «Z» У. Оучи.
11. Методы мотивации.
12. Система непрерывного обучения, обучающиеся организации.
13. Мотивации труда в рыночных условиях. Основные мотивирующие факторы.
14. Мотивации труда в рыночных условиях. Общество и государство как элементы мотивационной системы.

ГЛАВА 9

Контроль как функция менеджмента

9.1. Понятие *контроль*

Контроль — одна из важнейших функций менеджмента, выполняющая которую мы измеряем прогресс (достижения) по отношению к запланированным целям (задачам) и, если необходимо, вносим те или иные коррективы. Поэтому **контроль** — это измерение прогресса относительно запланированного результата и необходимые корректировки для достижения целей организации.

Контроль выполняется менеджерами всех уровней: от президента компании до мастера цеха. Еще десятки лет назад А. Файоль дал такую характеристику контролю: «На предприятии контроль заключается в том, чтобы проверить, все ли выполняется в соответствии с утвержденным планом, разработанными инструкциями и установленными принципами. Его цель — выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допускать повторения. Контролируется все: предметы, люди, действия».

Цель контроля заключается:

- ♦ в выявлении слабых мест и ошибок в процессе производства и управления, своевременном их исправлении и недопущении повторения;
- ♦ в обеспечении соответствия между намеченными планами и проводимыми мероприятиями.

Объектами контроля являются:

- ◆ средства и предметы труда;
- ◆ персонал;
- ◆ производственные и управленческие процессы.

Для осуществления контроля необходимо:

- ◆ наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели;
- ◆ наличие организационной структуры, поскольку для осуществления контроля необходимо знать, кто отвечает за данный участок работы.

9.2. Виды контроля

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они станут препятствием к достижению целей организации. Положительная сторона контроля состоит в том, что поддерживается все, что способствует деятельности организации.

Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации.

Существует три основных **вида контроля**:

- ◆ предварительный;
- ◆ текущий;
- ◆ заключительный.

Они имеют одну цель — способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль

Этот вид контроля называется **предварительным** потому, что осуществляется до фактического начала работ. Основным средством

осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение — это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. В организации предварительный контроль используется в трех ключевых областях — по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Человеческие ресурсы. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа условий, профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования и/или стажа работы в данной области и проверить их соответствие по документам и рекомендациям, представляемым нанимаемыми.

Материальные ресурсы. Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому организации устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Один из способов предварительного контроля в этой области состоит в том, чтобы выбрать такого поставщика, который убедительно доказал бы свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Финансовые ресурсы. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который позволяет также осуществлять функцию планирования.

Текущий контроль

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные

сотрудники, а сам он — прерогативой их непосредственного начальника. Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением работы. Скорее, он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, и направлен на достижение желаемой цели. Таким образом, для осуществления контроля аппарату управления необходима обратная связь.

Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит их ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед ней задачам.

Все системы обратной связи (биологические или организационные) состоят из одних и тех же фундаментальных элементов:

- ◆ имеют цели;
- ◆ используют внешние ресурсы;
- ◆ преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования;
- ◆ следят за значительными отклонениями от намеченной цели;
- ◆ корректируют эти отклонения для того, чтоб обеспечить достижение цели.

Отклонения, на которые система должна реагировать для достижения своих целей, могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами.

Внутренние факторы — это проблемы, связанные с переменными величинами.

Внешние факторы — это конкуренция, принятие новых законов и т. д.

Заключительный контроль

Хотя **заключительный контроль** осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, по мнению У. Ньюмена, он имеет две важные функции:

- ◆ дает руководству информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем;

- ◆ способствует мотивации.

По его же словам, измерять результативность и давать соответствующие вознаграждения необходимо для того, чтобы сформировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением.

9.3. Процесс контроля

Процесс контроля представляет собой три взаимосвязанных элемента:

- ◆ выработку стандартов и нормативов;
- ◆ измерение результатов и сопоставление их с установленным стандартом или нормативом;
- ◆ принятие в случае необходимости корректирующих действий.

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близки функции контроля и планирования.

Выработка стандартов и нормативов

Стандарты и нормативы — это конкретные цели, которые поддаются измерению. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Руководство не может эффективно осуществлять контроль без показателя результативности какого-либо типа.

Стандарты и нормативы должны удовлетворять следующим требованиям:

- ◆ возможность проверки;
- ◆ измеримость.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами и нормативами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям.

Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке. При этом следует учитывать, что чем дальше от непосредственного производственного процесса находится исполнитель, тем труднее установить нормативы его деятельности и эту деятельность контролировать.

В управленческом контроле используются следующие типы стандартов и нормативов.

1. **Натуральные** — и пользуются на производственном уровне организации и характеризуют количественные аспекты деятельности (использование материалов, затраты труда, предоставление услуг и производство товаров) и качество используемых и производимых товаров.

2. **Затратные** — используются на производственном уровне организации и характеризуют такие финансовые критерии эффективности производства, как прямые и косвенные затраты на единицу продукции, издержки на рабочую силу, расход материалов на единицу продукции.

3. **Капитальные** — используются на уровне инвестиционной деятельности и характеризуют эффективность капитальных вложений (например, прибыль на инвестированный капитал).

4. **Доходные** — используются на уровне организации в целом и характеризуют эффективность использования средств предприятия (например, объем продаж в денежном выражении).

5. **Программные** — используются при выполнении разовых программ и характеризуют успешность их выполнения (например, срок выполнения или использование выделенных средств).

6. **Нематериальные** — применяются в том случае, когда невозможно использовать натуральные и стоимостные показатели. Они могут характеризовать такие показатели деятельности организации, как компетентность сотрудников, результативность рекламной кампании, деятельности специалистов по связям с общественностью и т. д.

7. Целевые — характеризуют достижение конкретного результата и используются на уровне организации или ее подразделений.

Измерение результатов, масштаб допустимых отклонений

Одна из характерных черт хорошего стандарта и нормы системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реальные параметры цели.

Масштаб допустимых отклонений — это предел, в рамках которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги. Определение масштаба допустимых отклонений — вопрос кардинально важный. Если масштаб слишком большой, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но если взять слишком маленький масштаб, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения. При этом достигается высокая степень контроля, но процесс контроля становится неэффективным. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным.

Один из способов возможного увеличения эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Часто этот метод называют **принципом исключения**. Он состоит в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов.

Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти стандарты, — это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. Любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Поэтому менеджер должен избегать искушения измерить все и как можно точнее.

Принятие **необходимых корректирующих действий** связано с выяснением причин возможных отклонений, их соотносением с конкретными функциональными процессами и стадиями. Важная роль в подготовке к таким действиям принадлежит информации, получаемой на стадии контроля, ее адекватности реальным фактам и восприятию менеджерами.

9.4. Передача и распространение информации, ее оценка

Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо довести до сведения соответствующих работников как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Организации необходимо знать, кто из ее менеджеров — хороший работник, а кто — плохой. Информация должна быть точной, поступать вовремя, доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, позволяющем принять необходимые решения и действия. Желательно быть уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками.

Оценка информации о результатах контроля

Менеджер должен решить, нужна ли информация получена и важна ли она. Важная информация — это такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и необходима для принятия правильного решения. После оценки процесса контроля менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения:

- ◆ ничего не предпринимать;
- ◆ устранить отклонения;
- ◆ пересмотреть стандарт.

Ничего не предпринимать. Характерно для такого положения, при котором процесс управления организацией действительно обеспечивал бы ее функционирование в соответствии с планом.

Устранить отклонения. Заключается в устранении серьезных отклонений до перерастания их в кризисные проблемы. Система контроля, которая не позволяет его обеспечить, бессмысленна.

Пересмотр стандартов. Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, так как они основываются на планах, а планы — это лишь прогнозы будущего.

При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты. С информационной точки зрения систему контроля можно представить как систему с обратной связью в виде схемы (рис. 9.1).

В приведенной схеме обратная связь выполняет две основные функции:

- ◆ обнаружение ошибок при движении к цели;
- ◆ инициирование корректирующих воздействий.

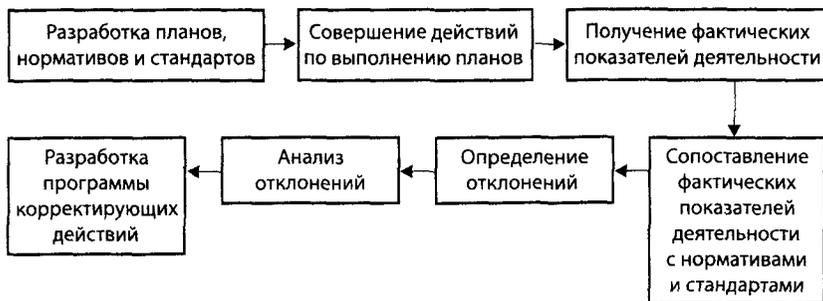


Рис. 9.1. Этапы контроля

9.5. Поведенческие аспекты контроля

Люди являются неотъемлемым элементом контроля. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей. Главная проблема контроля — оценка эффективности человеческой деятельности. Эта оценка в большинстве случаев основана на личности руководителя.

Так, руководители, придерживающиеся либерального или демократического стилей управления, учитывают возможные негативные последствия контролируемых мероприятий на эмоции сотрудников, чью деятельность они контролируют. Поэтому они стараются осуществить контроль ненавязчиво, не вызывая у людей страха перед возможными ошибками. При этом на первый план выдвигается положительная сторона контроля, которая выражается в поощрении подчиненных за их успешные действия.

Руководители, придерживающиеся авторитарного стиля управления, намеренно делают процесс контроля видимым, указывают подчиненным, какие параметры их деятельности будут контролироваться. Основная цель такого контроля — не выявить ошибки

подчиненных, а предупредить их, поскольку подчиненные, зная, что их контролируют, не будут принимать необдуманных решений и нарушать какие-либо правила. Долгое время такой метод контроля считался эффективным, несмотря на большие издержки, которые прежде всего заключаются в стрессах и срывах в поведении людей. Современный подход к менеджменту, считая персонал главной ценностью организации, к такой системе контроля относится отрицательно.

В целом можно выделить два вида поведенческого аспекта контроля: поведение, ориентированное на контроль, и получение непригодной информации.

Поведение, ориентированное на контроль. Данный аспект состоит в том, что подчиненные обычно делают то, что начальство хочет увидеть от них при проверке.

Получение непригодной информации. Это другой поведенческий аспект контроля. Он заключается в том, что контроль может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Это связано с тем, что контролеры не знают, сколько и каких ресурсов надо затратить и каких целей организация может достичь на самом деле. Все это может привести к тому, что будут упущены важные возможности для развития организации. Менеджеры могут стараться устанавливать заниженные цели, увеличивая вероятность реального их достижения и получения вознаграждения в период подведения итогов.

У. Ньюмен сформулировал несколько рекомендаций для менеджеров, которые хотели бы избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников и таким образом повысить его эффективность.

1. Установка осмысленных стандартов, воспринимаемых сотрудниками. Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно достаточно полно и объективно отражают их работу. Стандарты должны быть искренне приняты и одобрены людьми, чью деятельность они будут определять.

2. Установка двустороннего общения. Если у подчиненного возникли какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсуждать их, не опасаясь,

что руководство не одобрит это. Подобное общение должно увеличить вероятность того, что работники точно поймут истинную цель контроля и помогут установить скрытые упущения в системе контроля, неочевидные для ее создателей из высшего руководства.

3. Избегание чрезмерности контроля. Руководство не должно перегружать своих подчиненных различными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание и приведет к полному беспорядку.

4. Установка жестких, но достижимых стандартов. Важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт часто создает мотивацию уже тем, что вполне определенно говорит работникам, чего ждет от них организация.

5. Вознаграждение за достижение стандартов. Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно справедливо вознаграждать за достижение установленных стандартов результативности.

9.6. Характеристики эффективности контроля

Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т. е. достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

1. Он должен иметь стратегический характер, т. е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их.

2. Конечная цель состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Бесполезно иметь большой объем информации, если он не используется для осуществления необходимых корректирующих действий.

3. Соответствие делу. Чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

4. Своевременность контроля. Своевременность заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению.

5. Гибкость контроля. Контроль должен приспосабливаться к происходящим изменениям.

6. Простота контроля. Наиболее эффективный контроль — это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Он требует меньше усилий и более экономичен.

7. Экономичность контроля. Любой контроль, который стоит больше, чем экономия от осуществления целей, не улучшает ситуацию, а направляет работу по ложному пути, является ненужным и неэффективным.

9.7. Современные методы контроля

В процессе контроля используются различные методы, способы, приемы, позволяющие эффективно проводить работу на всех его этапах. По сравнению с традиционными методами контроля (метод сопоставления и сравнения факторов, метод обследования процессов, наблюдения, опросы и т. д.) в настоящее время организациями широко используются современные комплексные методы контроля, которые ранее были упомянуты при рассмотрении новых концепций менеджмента (глава 2).

Во-первых, это **бенчмаркинг** — метод **сравнительного анализа эффективности**.

Во-вторых, это методы **тотального контроля качества и тотального менеджмента качества**, обладающие свойствами комплексности и целостности подхода к управленческому контролю как функции менеджмента. Представления о них обзорно были даны во второй главе.

Бенчмаркинг

Исходным моментом процесса **бенчмаркинга** является сравнение параметров организации с достижениями других компаний. Его цели:

- ◆ определение и анализ тех направлений и параметров деятельности организации, по которым имеется отставание от лучших компаний;
- ◆ постановка задач по улучшению работы в указанных направлениях и по выявленным параметрам;
- ◆ стимулирование и повышение возможностей для улучшения показателей и внедрения организационных изменений на базе более высоких достижений других компаний.

Чаще всего такое сравнение производится по наиболее слабым местам (процессам) организации или по тем направлениям, где добиться улучшений можно быстрее. Поэтому в его основу ставится тщательное изучение существующего положения в самой организации и выбор подходящего объекта для сравнения. Им может быть как внешняя организация, так и внутреннее подразделение организации.

Если сравнение производится с внешними организациями, то выбираются лидеры данного сектора экономики: конкуренты, поставщики, потребители и другие партнеры, заинтересованные в проведении совместной работы, в обмене опытом и в поиске лучших результатов. При сравнении между подразделениями внутри организации выбор объекта может быть проведен между филиалами, отделами, видами услуг и т. д., выполняющими данную работу или процесс лучше всех.

Исполнителями работы соответственно являются специально созданные команды из специалистов компании или подразделений организации, принимающих участие в бенчмаркинге. В их составе могут быть менеджеры, технические эксперты, опытные рабочие, неформальные лидеры, т. е. все те, кто знаком с проблемой и владеет соответствующей информацией. Нередко к работе команд привлекаются консультанты, помогающие разрабатывать новые системы и повышающие возможности их использования в компании.

Процесс сравнения рассматривается как цикл, состоящий из трех этапов:

- ◆ определение масштабов исследования, выявление подходов и выбор потенциальных объектов для сравнения;

- ◆ сбор информации, проведение интервью, анализ и сопоставление данных, подготовка предварительного отчета;
- ◆ установка целей, разработка плана действий, согласование результатов со смежниками и осуществление в процессе реализации контроля мониторинга программ, позволяющего заново выверить сравниваемые позиции.

Тотальный контроль качества и тотальный менеджмент качества

Тотальный контроль качества характеризуется тем, что он охватывает все этапы процесса организационного контроля и связывает контроль с другими управленческими функциями — планированием, организацией и мотивацией. Главная цель данного метода состоит в массивной и скоординированной атаке на все процессы организации для достижения высокого качества и непрерывного поддержания его на высоком уровне.

Суть данного метода определена В. А. Липидусом. Принципиальное его положение состоит в понимании необходимости совместной работы по улучшению качества и привлечения к ней всех работников организации.

Идеи тотального контроля качества органически вошли в разработки нового комплексного метода, получившего название **тотальный менеджмент качества**. Его можно определить как подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии в этом процессе всех ее членов и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителя и получения выгоды для всех членов организации и общества.

В основу универсальных подходов к менеджменту качества положено новое, расширенное понятие продукта, включающего наряду с готовой продукцией также интеллектуальный продукт, продукт переработки и услуги. Это позволило разработать универсальные стандарты для предприятий различных отраслей, форм и специализаций, применяемых в разных странах. Стандарты получили достаточную известность и в России, но их практическое применение требует проведения значительных изменений

не только в самом производстве, но и в системе управления — ее структуре, стиле и методах, а также в общей корпоративной культуре.

9.8. Контроллинг — современная система экономического управления

К форме внутреннего контроля в некоторой степени приближено понятие **контроллинг**. Но именно приближено, так как непосредственно к форме внутреннего контроля контроллинг отнести нельзя. Если сравнивать контроллинг и контроль, то в принципе контроллинг ближе к предварительному контролю.

Контроллинг (controlling) — совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка. В систему контроллинга входит:

- ◆ формирование системы планирования, в частности помощь в определении плановой программы развития предприятия и его целей;
- ◆ руководство работами по планированию и составлению бюджета и их координация;
- ◆ объединение частных целей и отдельных планов в едином целостном плане предприятия;
- ◆ участие в составлении отчетности, особенно за счет внедрения системы информационного ее обеспечения;
- ◆ удовлетворение потребностей руководства организации в информации и необходимой отчетности;
- ◆ своевременное предоставление систематической информации об отклонениях фактических показателей от плановых — прежде всего по расходам, накоплениям, состоянию финансовых средств и инвестиций;
- ◆ разработка и предоставление руководству организации системы корректирующих мер при превышении расходов по установленным планом позициям;

- ◆ анализ причин допущенных отклонений, подготовка альтернативных решений и рекомендаций по устранению сложившихся трудностей;
- ◆ составление необходимых отчетов для руководства организации;
- ◆ оценка расчетов эффективности новых проектов.

В настоящее время контроллинг как система экономического управления деятельностью фирмы широко применяется в экономически развитых странах. Нет практически ни одной крупной или средней организации, где его использование в той или иной мере не служило бы залогом успеха на рынке. Все чаще он практикуется и в мелких организациях.

Контроллинг — понятие относительно новое, поэтому в разных странах трактуется различно. В Великобритании под контроллингом понимается процесс измерения и мониторинга результатов деятельности компании в сравнении с предварительно определенными целями, планами, стандартами и бюджетами, а также принятие требуемых корректирующих действий. При этом часть деятельности по контроллингу автоматизирована, другая — нет. В США этот термин понимается несколько шире: **controlling function** означает вообще деятельность по управлению и контролю, направленную на выполнение производственных операций согласно установленному плану. В Германии под контроллингом обычно понимают систему управления прибылью предприятия.

Целевая задача контроллинга — построение на предприятии эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений.

Основные задачи, которые нужно решить:

- ◆ оптимизация управления организационной структурой компании;
- ◆ организация эффективной системы учета операций и результатов;
- ◆ внедрение систем планирования, контроля и анализа деятельности;
- ◆ обеспечение мотивации персонала в повышении эффективности работы компании;

- ◆ автоматизация систем учета и управления компанией.

Чтобы в полной мере использовать потенциал контроллинга на российских предприятиях, необходимо перестроить планирование, учет и анализ хозяйственной деятельности в соответствии с современными требованиями. Особую роль играет внедрение стратегического планирования, на основе которого контроллинг превращается в средство успешного развития фирмы. Именно поэтому и в российской практике контроллинг постепенно находит все более широкое применение. Данный процесс все активнее расширяется по мере развития и совершенствования производства, повышения качества системы управления предприятием, внедрения самых эффективных нововведений менеджмента.

Контрольные вопросы

1. Контроль, цель и объекты контроля.
2. Виды контроля. Предварительный контроль.
3. Виды контроля. Текущий контроль.
4. Виды контроля. Заключительный контроль.
5. Процесс контроля. Элементы контроля. Выработка стандартов и нормативов.
6. Процесс контроля. Измерение результатов, масштаб допустимых отклонений.
7. Оценка информации о результатах контроля.
8. Поведенческие аспекты контроля.
9. Характеристики эффективности контроля.
10. Современные методы контроля. Бенчмаркинг.
11. Тотальный контроль качества и тотальный менеджмент качества.
12. Контроллинг как современная система экономического управления.

ГЛАВА 10

Анализ, регулирование и координация в менеджменте

10.1. Анализ в управленческом цикле

В управленческом цикле **анализ** играет тройственную роль:

- ◆ во-первых, он предшествует планированию и служит для оценки создавшегося положения и собственных возможностей;
- ◆ во-вторых, он позволяет определить причины отклонений, возникающих в ходе выполнения плана;
- ◆ в-третьих, он следует за заключительным контролем, завершая управленческий цикл, и служит для оценки достижений.

В схематическом виде это представлено на рис. 10.1.

Анализ состояния и возможностей включает в себя:

- ◆ анализ внутренней среды;
- ◆ анализ внешней среды;
- ◆ анализ имеющихся возможностей и инвестиций.

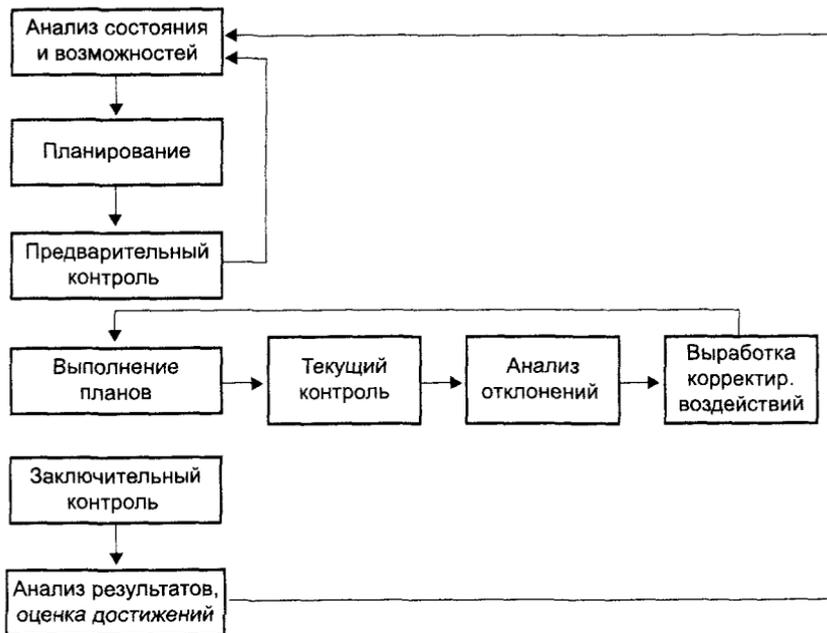


Рис. 10.1. Анализ в управленческом цикле

10.2. Анализ внутренней среды

Анализ **внутренней среды** организации затрагивает следующие аспекты.

1. Накопление общих сведений об организации, включающих:
 - ◆ отраслевую принадлежность и вид деятельности;
 - ◆ форму собственности;
 - ◆ количество работающих, в том числе управленческого персонала;
 - ◆ уставный фонд и стоимость основных фондов;
 - ◆ количество основных потребителей готовой продукции (услуг) и основных поставщиков сырья и комплектующих.

2. Анализ производственных и материальных потоков, используемые производственные технологии и оборудование, организацию производства и труда персонала.

3. Анализ экономического положения (финансовый анализ), включающий доходность, рентабельность, оборачиваемость фондов, наличие свободных финансовых ресурсов и возможность их получения.

4. Анализ системы управления, включающий:

- ◆ распределение и закрепление за структурными подразделениями конкретных и специальных функций;
- ◆ организационную структуру управления;
- ◆ преимущественно используемые методы управления;
- ◆ господствующий стиль управления;
- ◆ сложившуюся методику принятия управленческих решений.

5. Анализ персонала организации, включающий оценку:

- ◆ знаний, навыков и квалификации сотрудников;
- ◆ сплоченности (корпоративного духа) организации;
- ◆ преобладающих интересов сотрудников и возможных изменений этих интересов в процессе деятельности.

Основная цель анализа внутренней среды — определение степени эффективности использования имеющихся ресурсов. Основное внимание при этом уделяется взаимоотношениям и взаимодействию ресурсов и результатов, усилий и достижений, затрат и доходов.

Источники информации для анализа

Источники информации для анализа внутренней среды организации можно разделить на объективные и субъективные.

Объективные источники — это отраженные в бухгалтерской и статистической отчетности результаты производственно-хозяйственной деятельности. Основное их достоинство — предоставляемая возможность объективного анализа, а основной недостаток — сложность выявления проблем какой-либо конкретной деятельности на предприятии из общей совокупности проблем предприятия.

Субъективные источники — результаты анкетирования, тестирования, интервьюирования руководителей, специалистов

и внешних экспертов. Основное их достоинство — возможность сконцентрироваться на специфических проблемах различных служб организации и возможность получения разносторонней информации, а основной недостаток — не очень высокая степень достоверности.

10.3. Анализ внешней среды

Основными аспектами анализа **внешней среды** организации являются следующие.

1. Анализ существующих аналогов продукции организации.
2. Анализ существующих технологий в той отрасли, где работает организация, возможное их развитие.
3. Анализ государственной политики с особым вниманием к возможным ограничениям видов деятельности организации.
4. Анализ состояния рынков сбыта и потребления с особым вниманием к:
 - ♦ доле рынков сбыта и устойчивости положения на них;
 - ♦ отношению потребителей к продукции организации и возможным изменениям поведения потребителей;
 - ♦ поведению конкурентов и их возможностям повышения качества продукции и изменения цен на нее;
 - ♦ взаимоотношениям с поставщиками и партнерами.

10.4. Анализ инвестиций

Методы анализа инвестиций могут быть разделены на **статические** и **динамические**. Статические методы отличаются от динамических тем, что они не учитывают инфляционные процессы и, следовательно, изменения различных процентных ставок и т. д. Вследствие этого статические методы являются более простыми и дешевыми, но с их помощью можно анализировать только краткосрочные проекты.

Как среди статических, так и среди динамических методов можно выделить:

- ◆ методы сравнения издержек;
- ◆ методы сравнения прибылей;
- ◆ методы сравнения рентабельностей;
- ◆ методы сравнения амортизации.

Характеристика этих методов представлена в табл. 10.1.

Таблица 10.1. Характеристика методов анализа инвестиций

Метод	Содержание	Достоинства	Недостатки
Сравнение издержек	Сравнение издержек либо предприятия в целом при условии, что производственные мощности одинаковые, либо на единицу продукции, если мощности разные	Простота. Позволяет формировать базу данных для сравнения с издержками конкурентов	Применяется только при оценке однотипных проектов. Минимизация издержек не всегда обеспечивает максимизацию прибыли
Сравнение прибыли	Сравнивается ожидаемая в результате реализации проектов прибыль предприятия за определенный период или на единицу продукции	Позволяет оценивать не только издержки, но и выручку	Имеет высокую степень неопределенности из-за сложности прогнозирования выручки. Высокая сложность и стоимость
Сравнение рентабельности	Рентабельность определяется: – как отношение прибыли после реализации проекта к инвестированному капиталу;	Дает возможность сравнивать разные по содержанию проекты. Дает наиболее полное представление	Аналогично методу сравнения прибылей

Метод	Содержание	Достоинства	Недостатки
	– как отношение изменения (роста) прибыли к инвестированному капиталу	об эффективности инвестиций	
Сравнение амортизации	Сравнение времени, в течение которого можно вернуть инвестированный капитал	Дает возможность определить наиболее важную для внешнего инвестора информацию	Не учитывает последствий проекта для предприятия в целом. Быстрый возврат инвестированного капитала не означает высокой рентабельности проекта

С функциями менеджмента (особенно планирования) тесно связаны понятия **координация** и **регулирование**, которые осуществляются органами управления в процессе деятельности организации. Эти понятия, как было отмечено выше, в некоторых представлениях выделяются в самостоятельные основные функции менеджмента или в некие связующие функции. Не углубляясь в дискуссии о месте этих понятий в менеджменте, следует отметить их важность в управленческом цикле.

10.5. Регулирование

Регулирование есть мероприятия по поддержанию в динамической системе управления деятельностью организации заданных параметров. Оно определяется задачей сохранять состояние упорядоченности как в подсистеме производства, так и в подсистеме управления. Такой взгляд на роль регулирования является наиболее распространенным в отечественной литературе. Это как раз тот процесс, который связывает систему управления с внешней

средой. Регулирование детерминировано (обусловливается) нормативностью, и в его поле зрения находится всякое отклонение от нормы. Оно состоит в достижении такой деятельности системы, при которой выравниваются все отклонения состояния выхода системы от заданного значения этого состояния, т. е. от нормы.

Постоянный динамизм производства связан с непрерывными изменениями ситуации, порождаемыми как движением самой системы, так и возмущающими воздействиями среды. Изменения в самом производстве учитываются благодаря диспетчеризации, что является специфической формой оперативного регулирования. Возмущающие воздействия внешней среды имеют место прежде всего в отношениях между субъектами менеджмента по горизонтали **потребитель — поставщик**. Однако при всех условиях орган управления через процесс регулирования должен различными приемами (выравнивание отклонений, компенсация возмущений, устранение воздействия помех) обеспечить сохранение заданных параметров.

10.6. Координация

Координация обеспечивает согласованность действий во времени и пространстве органов управления и должностных лиц, а также между системой в целом и внешней средой. Благодаря ей обеспечивается динамизм системы производства, создается гармония взаимосвязей производственных подразделений, осуществляется маневрирование технологическими и трудовыми ресурсами внутри организации в связи с изменением технико-экономических задач. Объектом функции координирования является как управляемая, так и управляющая подсистемы. Координация деятельности органов управления призвана обеспечить единство действий всех управленческих подразделений, работников управления и специалистов для наиболее эффективного воздействия на процесс производства.

Таким образом, координация деятельности означает синхронизацию прилагаемых усилий, их интеграцию в единое це-

лое, т. е. это процесс распределения деятельности во времени, приведение ее отдельных элементов в такое сочетание, которое позволило бы наиболее эффективно и оперативно достигать поставленных целей.

Координация — это важное действие в процессе управления, обеспечивающее:

- ◆ его бесперебойность и непрерывность;
- ◆ взаимосвязь всех функций.

Сущность координации заключается в обеспечении согласованности действий всех звеньев системы управления, сохранении, поддержании и совершенствовании установленного режима деятельности организации. При помощи координации решаются задачи, связанные с разделением труда в аппарате управления и упорядочением системы производства в случае отклонения от заданных параметров.

В координации развиваются несколько ее эффективных видов:

- ◆ **превентивная координация**, когда прогнозируются проблемы, трудности и пути их преодоления;
- ◆ **координация устраняющая**, нацеленная на ликвидацию перебоев в хозяйственной системе;
- ◆ **координация регулирующая**, предназначенная для поддержания установленной схемы взаимодействия субъектов хозяйствования;
- ◆ **координация стимулирующая**, повышающая эффективность деятельности при отсутствии видимых отклонений.

Главная задача координации — достижение согласованности в работе всех звеньев организации, руководителей и специалистов путем установления рациональных связей (**коммуникаций**) и обмена информацией между ними (понятия **информация** и **коммуникация** будут рассмотрены более подробно дальше). Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Поэтому для выполнения этой функции могут использоваться как всевозможные документальные источники (отчеты, докладные, аналитические материалы), так и результаты обсуждения возникающих проблем на совещаниях, собраниях, при интервьюировании и т. д. Большую роль при этом

играют технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения от нормального хода работ в организации. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие с ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления, а также действий руководителей. Оно осуществляется по **вертикали** и по **горизонтали**. Координация по вертикали идет сверху по каналам **прямой связи**, а горизонтальная налаживается между руководителями и специалистами, расположенными на одном иерархическом уровне управленческой структуры. В любом процессе управления наряду с прямой имеет место также и **обратная связь**. Координация деятельности немыслима без обратной связи. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникационными ролями. Информация, полученная по каналам обратной связи, позволяет осуществить регулирование хода производства. Поэтому обратная связь как коммуникация очень важна, поскольку дает возможность обеспечить непрерывность процесса управления.

Управление деятельностью организации через процесс координации призвано рационально организовывать многочисленные связи на основе их изучения и совершенствования. По мере роста масштабов деятельности организации и осложнения процесса управления, развития в ней процессов специализации и кооперирования, неуклонно увеличивается количество связей. Рост числа связей сопровождается увеличением объема информации, необходимой для управления. Это усложняет процесс управления. Установлено, что количество связей растет как квадрат числа, характеризующего рост производства. Если объем производства возрастет в 3 раза, то количество связей — в 9 раз. Наоборот, сокращение числа связей ведет к упрощению процесса производства и управления им. Отсюда важность изучения факторов, влияющих на сокращение количества связей. К их числу относятся: концентрация производства, научно-технический прогресс, совершенствование организации труда, производства и управления.

В условиях роста самостоятельности и ответственности руководителей всех уровней происходит рост так называемых неформальных связей, которые обеспечивают горизонтальную координацию работ.

Контрольные вопросы

1. Анализ в управленческом цикле.
2. Анализ внутренней среды.
3. Анализ внешней среды.
4. Анализ инвестиций.
5. Регулирование.
6. Координация и ее виды.
7. Координация в управленческом процессе.

ГЛАВА 11

Коммуникация и информация в менеджменте

Как отмечалось выше, главной задачей координации является достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей — коммуникаций и обмена информацией между ними. При этом главной задачей процесса коммуникации в организации (**организационной коммуникации**) является обеспечение руководителей и работников на всех уровнях управления необходимой для принятия и реализации управленческих решений информацией, которая получила название **управленческой информации**.

Коммуникация и информация являются тесно взаимосвязанными понятиями, но в то же время они остаются соответственно самостоятельным процессом и знаниями со своими характеристиками и особенностями. Поэтому представляет интерес подробное рассмотрение этих понятий, что будет способствовать лучшему их пониманию.

11.1. Управленческая информация

Информация — это сведения об окружающем мире (предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах) независимо от формы их представления. Они являются объектами преобразования (включая хранение, передачу и т. д.) и используются для выработки поведения, принятия решения в процессе управления и т. д.

Управленческая информация представляет собой особый вид знаний, полезных для лиц, принимающих решения. Это структурированные данные, собранные для решения определенной задачи согласно выставленной цели и потому имеющие значимость.

Руководители получают множество сведений, которые могли бы быть классифицированы как информация, но не являются таковой, так как не имеют значения для решения определенной задачи. Информация должна не просто соотноситься с задачами руководителя, но также:

- ◆ подходить к применяемым моделям процессов или сочетаться с ними;
- ◆ давать возможность разрабатывать свои модели.

Таким образом, информация должна быть значимой. Она является таковой лишь в том случае, если может влиять на принимаемые решения. Для того чтобы быть информативными, данные должны обладать потенциалом не только для расширения кругозора, но и для принимаемых решений. При этом конкретная информация, изменяя видение проблемы одного руководителя, не обязательно изменит видение другого. Иными словами, информация должна быть приспособлена к конкретной ситуации.

Значимость и важность информации определяются также ее точностью, своевременностью, содержательностью и адекватностью.

Информационное обеспечение менеджмента заключается в создании эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации. Для сбора информации в организации должна быть разработана информационная система или, как ее еще иногда называют, информационная система управления (ИСУ). Основа ИСУ состоит в том, что управленческие решения могут быть запрограммированы и что большинство решений может быть сведено к алгоритмической последовательности. Для этого проблема, поставленная руководителем, должна быть четко структурирована в соответствии с правилами решения задачи. Там, где есть возможность структурирования проблемы, компьютер может применяться для:

- ◆ упрощения работы с обширными базами данных;

- ♦ упрощения процедур функционального анализа и методов перевода данных в компьютерный вид для дальнейшей обработки;
- ♦ научных целей управления при разработке оптимизационных моделей или моделировании последствий предпринимаемых действий.

На самом общем уровне информация помогает принимать решения, так как показывает состояние дел и объясняет происходящее. На основе информации происходит прогнозирование событий, оценка предложенного направления деятельности и принятие плана действий. Такая информация подразделяется на описательную и пояснительную.

Описательная информация — это, как правило, статистические данные наблюдений за процессом производства, процессом потребления и покупок и т. д. Достаточно часто они берутся из различных статистических форм отчетности, составленных в процессе проведения контроля деятельности.

Пояснительная информация — это форма причинно-следственных связей между различными факторами и объяснение взаимовлияний. В науке за объяснение принимаются условия, при которых некоторое событие (описанное каким-то образом) изменяется, подводится к некоторой известной системе или под принцип, принимаемый за истину. Например, существует множество причин покупки какого-либо товара. По ответам покупателей можно проследить эти причины. Следовательно, вначале мы должны определить, что должно быть объяснено (например, какой-либо аспект нашего поведения). После этого следующая ступень состоит в выборе соответствующего типа объяснения.

Всю информацию можно классифицировать в зависимости от угла зрения на нее и ее использования:

- ♦ по функционально-структурным направлениям управления (техническая, организационная, экономическая, социальная);
- ♦ по роли в процессе управления (отчетная, плановая, контрольная);
- ♦ по источникам возникновения (внутренняя и внешняя, входящая и исходящая);

- ◆ по степени обработанности (первичная — необработанная, вторичная — уже подвергнутая обработке с какой-то целью);
- ◆ по достоверности (достоверная, недостоверная);
- ◆ по времени получения (постоянная, дискретная).

Различают также два состояния информации: статическое и динамическое. Статическое представляет собой организованное хранение и накопление необходимой информации в базах данных. Динамическое — это движение информации в процессах коммуникации по каналам связи в виде информационных потоков.

Ценность управленческой информации может быть измерена в стоимостном выражении, эквивалентном разнице между управленческими решениями, принимаемыми при наличии информации и при ее недоступности. Стоимость информации зависит от сложности и степени важности проблемы и ее решения. Чем важнее решение, тем больше информации необходимо, тем выше ее стоимость.

11.2. Организационная коммуникация

Коммуникация — это взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами.

Организационная коммуникация представляет собой процесс, связанный с межличностным и организационным общением при передаче информации как внутри организации, так и при общении с внешней средой. Именно посредством коммуникаций информация передается лицам, принимающим решения, а решения — их исполнителям. Процессы коммуникации позволяют использовать информацию от различных доступных источников: руководителей разного уровня, подчиненных, заказчиков, поставщиков — и принимать решения о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей.

Направления коммуникации

Коммуникационный поток может быть горизонтальным или вертикальным.

Вертикальные потоки подразделяются на нисходящие и восходящие. При нисходящем направлении коммуникационный поток соединяет один уровень в группе или организации с другим, более низким уровнем. Он используется руководителем для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах с тем, чтобы выделить проблемы, предложить варианты обратной связи по результатам работы. При восходящем направлении происходит перемещение информации от более низкого к более высокому уровню. Оно используется для обратной связи подчиненных с руководством и служит средством доведения мнения работников до руководителей, которые используют полученную информацию при анализе того, как улучшить положение дел в организации.

Горизонтальное направление определяет использование коммуникации между членами рабочей группы одного уровня, между руководителями или персоналом одного уровня. Эта коммуникация экономит время и обеспечивает координированность действий. Такое общение может быть как формальным и обязательным, так и спонтанным.

Элементы и этапы коммуникационного процесса

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т. е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвующих в обмене людей. Чтобы лучше понять процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление об элементах и этапах коммуникационного процесса.

Можно выделить четыре **базовых элемента**, участвующих в процессе:

- ◆ **отправитель** — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- ◆ **сообщение** — информация, закодированная с помощью символов;
- ◆ **канал** — средство передачи информации;
- ◆ **получатель** — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вкладывает отправитель. В противном случае имеет место безуспешная коммуникация. Факторы, уменьшающие возможности успешной коммуникации, называются **коммуникационными барьерами** (преградами).

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов, задача которых — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею.

Выделяют следующие **этапы**:

- ◆ **зарождение идеи;**
- ◆ **кодирование и выбор канала;**
- ◆ **передача;**
- ◆ **декодирование.**

Типология коммуникаций

Коммуникация в организациях является сложным, динамичным процессом. Она, согласно одной из классификаций, может рассматриваться как действие, взаимодействие и процесс. В соответствии с ней предлагаются модели коммуникации, в которых **действие** предполагает односторонний, т. е. без обратной связи, процесс коммуникации, а **взаимодействие** предполагает введение элемента обратной связи. В модели, предусматривающей коммуникацию как **процесс**, человек одновременно выступает в ней в роли источника и получателя информации, осуществляя взаимодействие с внешней средой.

Однако такой подход вносит семантическое противоречие в трактовку предлагаемых названий моделей, так как действие и взаимодействие в менеджменте также есть не что иное, как определенные процессы. Кроме того, основой обеих последних моделей является взаимодействие. Очевидно, здесь в модели, называемой процессом, предполагается более широкая информационная среда по сравнению с предшествующей ей моделью.

Передача информации осуществляется с использованием знаковых систем. В зависимости от их вида можно выделить:

- ◆ **вербальную** коммуникацию, в качестве знаковой системы использующую речь;
- ◆ **невербальную** коммуникацию, где используются различные речевые знаковые системы.

В зависимости от сферы коммуникации и вида участвующих в ней субъектов коммуникации подразделяются на:

- ◆ **внутриличностные;**
- ◆ **межличностные;**
- ◆ **групповые;**
- ◆ **общественные;**
- ◆ **внутренние организационные;**
- ◆ **внешние организационные;**
- ◆ **личностные.**

Внутриличностная коммуникация возникает внутри самого индивидуума. Он является и посылающей, и принимающей информацию стороной, его мысли и чувства облекаются в послание. Обратная связь — то, что дополняет информацию или отвергает ее.

Межличностная коммуникация — это связи между отдельными личностями. Они не ограничены устным регламентом, распространяются за его пределы. Это самый распространенный тип коммуникации. В межличностной коммуникации люди действуют и как принимающая, и как посылающая информацию стороны.

Межличностная коммуникация в управленческой деятельности выделяется особенно. Это такой тип коммуникационного обмена, при котором и отправителем, и получателем выступают отдельные индивиды. Для этого типа обмена информацией, знаниями характерен взаимный контакт между субъектами общения. Здесь возможна известная психологическая близость партнеров, наличие сочувствия, понимания и сопереживания. В процессе межличностной коммуникации важно уметь преодолевать возникающие преграды. Одна из преград, связанных с восприятием в межличностной коммуникации, возникает из-за конфликта между суждениями и убеждениями отправителя и получателя.

Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Расхождениями в основаниях суждений могут становиться также семантические барьеры, поскольку слова могут иметь разные значения для разных людей. Поэтому сообщение, сформулированное одним человеком, не обязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. Невербальные преграды, неумение слушать и плохая обратная связь в межличностной коммуникации также мешают установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в изначально придававшемся ему смысле.

Важнейшей специфической чертой межличностных отношений является эмоциональная основа, которую можно рассматривать как фактор психологического климата коллектива.

Групповая коммуникация проявляется, как правило, в тех случаях, когда имеет место общение в малых группах (до 10–12 человек).

В малой группе каждый индивидуум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими. Взаимодействие усложняется, если состав группы превышает оптимальное количество участников. Малые группы состоят из нескольких индивидуумов, посылающих и получающих информацию. В связи с этим возникает большая вероятность недопонимания в группе. Каналы связи более структурированы, чем при межличностном общении, однако каналы обратной связи и возможности для нее — те же, что при межличностном общении. Часто в организациях малые группы называются командами. Популярность команд в организациях не означает, что они полезны в каждой ситуации. Не все участники всегда хорошо работают в команде, некоторые могут лучше функционировать самостоятельно.

Таким образом, в групповой коммуникации действуют все закономерности, присущие межличностной коммуникации. Вместе с тем проявляются и специфические для данного типа коммуникаций особенности:

- ◆ руководство группой (лидерство) — процессы межличностного влияния, стимулирования группы, нацеливания ее на выполнение задач;

- ◆ процесс принятия группового решения — обсуждение значимых для группы проблем, выяснение позиций ее членов, поиск общего группового решения;
- ◆ формирование структуры коммуникации в группе — место членов группы относительно получения и хранения значимой для группы информации.

В **общественной** коммуникации источником информации является выступающий, который передает послание аудитории (получателям информации). В ней каналы те же, что и при межличностной коммуникации или в малой группе. Можно использовать и технические средства в виде визуального воздействия на аудиторию. Обратная связь в общественной коммуникации ограничена. Этот тип коммуникации возникает на собраниях, церемониях, пресс-конференциях.

Внутренние организационные коммуникации — это коммуникации, протекающие внутри организации между ее сотрудниками в рамках задач и интересов конкретной организации. В ходе коммуникационных процессов внутри организации достигаются следующие цели:

- ◆ обеспечивается создание информационных каналов между сотрудниками и структурными подразделениями, с помощью которых создается система информационного обмена в организации, сотрудники и руководство которой планируют и координируют свою деятельность;
- ◆ развиваются и совершенствуются межличностные отношения, благодаря чему персонал превращается в работоспособный коллектив;
- ◆ обеспечивается создание полных производственных процессов и циклов по реализации задач организации;
- ◆ регулируются и оптимизируются внутриорганизационные потоки;
- ◆ создается коммуникационная основа для развития эффективной системы внешних связей.

Внешние организационные коммуникации связаны с достижением организацией своих целей в межорганизационных отношениях. Они осуществляются между организацией и внешними образованиями, к которым также относятся правительственные,

государственные, региональные органы и общественность. Поскольку успех каждой организации зависит от ее внешней среды, этот тип коммуникации важен для осуществления деятельности организации.

Личностная коммуникация определяется как случайный обмен информацией между людьми при встрече. Хотя личностная коммуникация не является напрямую частью целей организации, она тем не менее важна.

Как показывают исследования, менеджеры большую часть своего рабочего времени тратят на коммуникации, т. е. на обмен информацией. Характер этих связей может быть самым различным, так как он зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются заседания, документы, отчеты, служебные записки, компьютерная и телефонная связь, средства радио и телевидения. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подразделениями организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (функций планирования, организации, мотивации и контроля), а также действий руководителей.

Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим звеном. Это означает, что для успеха менеджеров и организаций, для координации их деятельности необходимы эффективные коммуникации. Неэффективные коммуникации, например по времени и качеству, не позволяют осуществлять как эффективную координацию деятельности людей, групп и организаций в целом, так и выполнение функций управления.

11.3. Информационные и коммуникационные технологии в современном менеджменте

Главным направлением перестройки менеджмента и его радикального усовершенствования, приспособления к современным

условиям стало массовое использование новейшей компьютерной и телекоммуникационной техники, формирование на ее основе высокоэффективных информационно-управленческих технологий. Средства и методы прикладной информатики используются в менеджменте и маркетинге. Внедрение новых информационных технологий и коммуникационных средств, основанных на компьютерной технике, требует радикальных изменений организационных структур менеджмента, его регламента, кадрового потенциала, системы документации, фиксирования и передачи информации. Современные формы организации информации обеспечивают новую среду для объектов управления — единое сетевое информационное пространство.

В связи с этим возникает необходимость в управлении таким новым организационным ресурсом, как информация. Такое управление получило название **информационный менеджмент**. Именно он обеспечивает полное управление информационной системой организации в динамической системе менеджмента. Внедрение информационного менеджмента значительно расширяет возможности использования организациями различных информационных ресурсов. Развитие информационного менеджмента связано с организацией системы обработки данных и знаний, последовательного их развития до уровня интегрированных автоматизированных систем управления, охватывающих по вертикали и горизонтали все уровни и звенья производства и сбыта продукции.

Информационный менеджмент позволяет менеджерам и специалистам принимать решения не только на основе личного опыта, интуиции, знаний и ситуации, но и в значительной степени основываясь на новых возможностях современных информационных технологий и, соответственно, на более сложной информационной базе, чем прежде.

Под воздействием информационных технологий возникли и развиваются такие тенденции в менеджменте, как:

- ◆ возникновение и развитие новых бизнес-моделей, создание виртуальной экономики;
- ◆ интеграция всех бизнес-функций в одну модель, которая может быть представлена в электронном виде;

- ◆ продолжающиеся глобализация и интернационализация;
- ◆ конвергенция и гибридизация различных технологий и знаний, ориентирующие организации не столько специализироваться на одной узкой области, сколько развиваться в области нескольких технологий, что приводит к увеличению сложности, комплексности технологий и производства, усложнению управления;
- ◆ разделение труда на уровне управленческих функций за пределами организации, которое состоит в передаче функций управления из одной организации в несколько других организаций;
- ◆ усиление процессов специализации на технологическом и производственном уровнях, что привело к созданию организациями сетей, технологических цепочек;
- ◆ изменение форм конкуренции — вместо соревнования по цене и качеству конкуренция по скорости изменения бизнес-моделей и продуктов.

По мере роста скорости изменений растет и необходимость в актуальной, своевременной информации для управления. Благодаря этому появились новейшие организационные схемы виртуальных организаций, обучающих организаций, организаций без границ и т. д. Подобная ситуация приводит к усилению роли информационной системы в организации, а также требует, чтобы информационная система была самой современной.

Изменилась также роль самой информации. Информация стала стратегическим ресурсом, обеспечивающим конкурентное преимущество. Согласно современным взглядам, информационные системы будут играть все большую роль и в достижении стратегических целей организации. Это выдвигает новые требования к информационным системам и их функциям.

Информационные системы более не просто инструмент, обеспечивающий обработку внутренней информации. Они должны порождать изделия и услуги, основанные на информации, которые обеспечат организации конкурентное преимущество на рынке. Осуществляется переход с бумажных носителей на интерактивные сети. В настоящее время компьютерные сети доминируют в сфе-

ре информации. Применение вычислительных систем приводит к быстрому изменению методов и способов торговли товарами и услугами, методов управления, форм организации рабочих мест.

В настоящее время трудно оценить полностью прогресс этих технологий. Развиваются существующие и создаются новые информационные технологии. Поэтому и менеджеры, и исполнители должны понимать основные концепции и способы применения информационных технологий и быть способными принимать важные решения относительно их использования. Ответственность менеджера в области этих технологий — обладание техникой личной работы в информационной среде и умение принимать правильные стратегические решения по развитию информационных систем организаций. Нужно уметь управлять информацией и улучшать свое дело с помощью правильного ее использования для повышения эффективности работы и качества управления. Большинство преуспевающих организаций делает это с помощью автоматизированных информационных технологий.

Влияние информационных систем на организацию носит взаимный характер. Под воздействием информационной системы в организации происходят изменения ее структуры и форм распределения власти, формируется иная политика, культура и т. д. Воздействие организации на информационную систему состоит в определении места информационной системы в организационной структуре, правил и форм управления информационной системой и т. д. Информационные системы становятся все более дорогостоящими и диктующими свои специфические условия по отношению к правилам ведения бизнеса, что приводит к новым проблемам, которые необходимо решать, чтобы извлечь максимальную выгоду из потенциальных преимуществ информационных технологий.

Объемы информации, циркулирующей в обществе, обусловили появление новых технологий работы с ней, новых средств связи, таких как компьютерные сети, включая Интернет, электронную и голосовую почту и т. д. Соответственно, другими стали и рабочие места в организациях. Совершенствование информационных технологий может как повысить, так и снизить эффективность делового общения. Поэтому менеджеру для обеспечения нор-

мальной работы следует придерживаться правил эффективной коммуникации.

Таким образом, развитие информационных технологий, новых средств связи на их основе радикально изменило способы коммуникации и обмена информации между сотрудниками организации. Так, например, оно позволило в значительной мере расширить возможности менеджера следить за производительностью групп или отдельных работников, повысить скорость принятия управляющих решений и обмена информацией.

Контрольные вопросы

1. Управленческая информация.
2. Классификация информации.
3. Организационная коммуникация.
4. Направления коммуникации.
5. Элементы и этапы коммуникационного процесса.
6. Типология коммуникации.
7. Развитие информационных и коммуникационных технологий в современном менеджменте.

ГЛАВА 12

Процессы управления и принятие управленческих решений

12.1. Основные элементы процесса управления

Выполнение функций управления всегда требует определенных затрат времени и сил, в результате которых управляемый объект приводится в заданное или желаемое состояние. Это и составляет основное содержание понятия **процесс управления**. Как было отмечено выше, чаще всего под ним понимается определенная совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на **входе** в продукцию или услуги на **выходе** системы.

В этом определении подчеркивается целенаправленный характер процесса, осуществляемого аппаратом управления организации, а также его связь с функциями, целями и необходимыми для их реализации ресурсами. Наряду с этим в литературе широко используется и другое определение процесса управления. В нем в качестве ключевого момента рассматриваются не функции, а управленческое решение, на разработку, принятие и выполнение которого направляются усилия и организационная деятельность профессиональных управляющих — менеджеров. Процесс управ-

ления представляется как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.

Между этими двумя подходами к определению сущности процесса управления нет противоречий, они дополняют друг друга, образуя непрерывность циклически повторяющихся процессов принятия решений, связанных с выполнением управленческих функций. В процессе выполнения функций управления менеджер приходится принимать большое количество решений, осуществляя планирование, организовывая работу, мотивируя людей, занятых в организации, контролируя и координируя все происходящие в ней процессы. Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер, начинается с обнаружения несоответствия параметров плановым заданиям или нормативам и заканчивается принятием и реализацией решений, которые должны это несоответствие ликвидировать. В центре этой циклически развивающейся деятельности находятся три элемента процесса: **проблема, ее решение и люди**, участвующие в процессе на всех его этапах.

Под **проблемой** понимается несоответствие фактического состояния управляемого объекта (например, производства продукции) желаемому или заданному (запланированному).

Совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы, называется **ситуацией**, а рассмотрение проблемы с учетом воздействующих на нее ситуационных факторов позволяет описать проблемную ситуацию. Описание проблемной ситуации, как правило, состоит из двух частей:

- ◆ характеристики самой проблемы (места и времени ее возникновения, сущности и содержания, границ распространения ее воздействия на работу организации или ее частей);
- ◆ ситуационных факторов, приведших к появлению проблемы (они могут быть внешними и внутренними по отношению к организации).

Анализ ситуационных факторов позволяет рассмотреть проблему в связи с вызвавшими ее событиями и изменениями во внутренней и внешней среде организации и начать поиск решения.

12.2. Типология решений

Деятельность человека основана на принятии **решений**. Любому человеку постоянно приходится принимать решения, и всегда это выбор среди множества альтернатив.

Решение — это выбор наиболее приемлемой альтернативы из возможного многообразия вариантов.

Управленческое решение — это выбор, который делает руководитель, чтобы выполнить свои обязанности, определяемые его должностью. Цель управленческого решения — обеспечение последовательного движения организации к намеченным целям. Управленческое решение отличается сознательностью и особой ответственностью, так как носит общественный характер, затрагивая интересы многих групп людей, поэтому требует особо взвешенного подхода. Менеджер обладает властью, полномочиями принимать решения, он же несет ответственность за их выполнение, за использование ресурсов, за судьбы людей.

Принятие управленческого решения — это выбор наилучшего способа достижения какой-либо цели управления в процессе анализа вариантов.

Решения должны отвечать определенным требованиям. Главные среди них — это обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность (определяемая по размерам затрат), эффективность (как степень достижения поставленных целей в сопоставлении с затратами ресурсов). Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация. Для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить полномочиями и возложить на них ответственность за состояние дел на управляемом объекте.

Типы управленческих решений характеризуются ситуациями, которые характерны для их принятия (табл. 12.1).

Таблица 12.1. Классификация типов управленческих решений

Ситуации для принятия решений	Типы решений
По характеру решения задач	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегические • Оперативные

Ситуации для принятия решений	Типы решений
По степени определенности среды	<ul style="list-style-type: none"> • В условиях определенности • В условиях риска • В условиях неопределенности
По степени структуризации задач	<ul style="list-style-type: none"> • Хорошо структурированные (программируемые, алгоритмические) задачи • Слабо структурированные (нестандартные, непрограммируемые, эвристические) задачи
По функциональным областям	<ul style="list-style-type: none"> • Финансовые • Кадровые • Производственные и т. д.
По количеству участников	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальные (единоличные) • Коллегиальные • Коллективные
По способу принятия	<ul style="list-style-type: none"> • На основе суждений • Интуитивные • Рациональные

Стратегические решения принимаются в связи с решением сложных проблем организации, с крупными переменами в ней, разработкой новой стратегии организации, например ее реструктуризация, переговоры с профсоюзом, производство нового вида продукции, переориентация бизнеса.

Оперативные решения связаны с текущей деятельностью, реализацией краткосрочных планов.

Принятие **решений по степени определенности среды** происходит в разных обстоятельствах по отношению к риску.

В **условиях определенности** руководитель точно знает результат каждого из альтернативных вариантов, например, при расчете затрат на производство изделия известны предполагаемые объемы постоянных и переменных затрат, в результате чего путем осуществления расчетов на основе имеющихся методик принимается управленческое решение. В условиях определенности существует ограниченное количество альтернативных вариантов.

К решениям **в условиях риска** относятся такие решения, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого известна. Вероятность определяется как степень возможного от 0 до 1, а сумма вероятностей альтернатив должна равняться 1. Для определения вероятности необходима объективная и достоверная информация, ее можно определить математическим методом путем статистического анализа или на основе имеющегося опыта. Когда менеджер не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, то необходимо определить предполагаемую вероятность.

Неопределенность характеризуется невозможностью получения достоверной информации. Факторы настолько новы и сложны, что потенциальные результаты определить невозможно. Такого рода неопределенность характерна для современной быстро меняющейся внешней среды организаций, когда постоянно изменяющееся состояние экономической, политической, технологической среды не позволяет делать достоверные прогнозы на будущее.

Структурированные решения построены на базе установленных правил, методик, порядков, политики, имеют мало вариантов выбора и принимаются на основе математических расчетов (например, выбор маршрута доставки груза, составление графика работы).

Слабо структурированные решения требуются в совершенно новых, нестандартных ситуациях, они сопряжены с неизвестными факторами, поэтому требуют творческого инновационного подхода для их решения; здесь выбирать приходится из множества вариантов (например, как повысить мотивацию работников, производительность труда).

Индивидуальность, коллегиальность и коллективность решений определяются количеством и составом участников, принимающих их. Эти же факторы определяют стили принимаемых решений.

При принятии **интуитивных решений** выбор делается на основе ощущения того, что это решение будет правильным. Многие управленцы высшего звена принимают успешные решения на основе интуиции, но для этого надо обладать особым чутьем и талантом.

Решения, основанные на суждениях, обусловлены накопленным опытом и знанием того, что в прошлом подобное решение приносило успех. Но такой подход в новой ситуации может привести к неудаче. Каждая новая управленческая ситуация преподносит новые варианты сочетания внутренних и внешних переменных, поэтому взвешенный рациональный подход к принятию решений является необходимым условием профессиональной компетенции руководителя.

Принятие рационального решения — это объективный аналитический процесс, состоящий из последовательных этапов.

1. Выявление и диагностика проблемы (структуризация проблемы, постановка цели).

2. Формулирование критериев и возможных ограничений для принятия решений.

3. Выявление и анализ альтернатив, выбор лучшего варианта.

4. Реализация решения и контроль выполнения.

5. Оценка последствий принятого решения.

Эти этапы составляют процесс подготовки и принятия решения в организации.

12.3. Процесс подготовки и принятия решения

Выявление, диагностика и структуризация проблемы

Проблема — сложный вопрос, требующий разрешения, изучения, сбора информации. Процесс принятия решения начинается с получения информации о внутренней и внешней среде на основе анализа рынка, чтения финансовых отчетов и другой документации, интервьюирования, опроса работников, наблюдений и т. д. При этом определяется достоверность информации и ее полнота, она фильтруется, анализируется. При принятии решения особенно необходима релевантная информация, т. е. та информация, которая *относится к делу и наиболее полно освещает данную проблему*. Большое значение при сборе информации о проблеме имеют хорошо налаженные коммуникации.

Формулирование критериев и ограничений принятия решений

Критерии принятия решений — стандарты, по которым оцениваются альтернативные варианты выбора. При выборе критериев определяются приемлемые для организации показатели: например, наименьшие затраты, максимизация объемов производства, сроки реализации решения, максимизация прибыли и т. д.

Многие возможные решения проблемы окажутся нереалистичными, так как, например, ресурсы организации ограничены или нельзя изменить законы, т. е. всегда существуют определенные ограничения, которые сужают возможности организации. В качестве ограничений могут выступать, например, нехватка опытных квалифицированных рабочих, неприемлемые цены закупок, дорогая технология, высокий уровень конкуренции, этические нормы, законодательство.

Формирование возможных вариантов решения, их оценка и выбор лучшего варианта

На этом этапе определяются альтернативы решения проблемы. При этом отбираются те альтернативы, которые наиболее соответствуют критериям принятия решений и имеющимся ограничениям. По сформулированным критериям эксперты оценивают их на основе прогнозирования результатов возможной реализации каждого варианта. В результате выбирается наиболее желательный, реалистичный и рациональный вариант, последствия которого представляются наиболее благоприятными.

Реализация решения и контроль выполнения решения

После принятия решения его нужно реализовать, а для этого нужно довести решение до конкретного исполнителя, убедить его в правильности и целесообразности решения и получить обратную связь — данные о реализации и достигнутых результатах принятых решений. При этом если выявлены отклонения, то их необходимо скорректировать.

Оценка последствий принятого решения

Данный этап позволяет учесть имеющийся опыт просчетов и недостатков в последующей работе.

12.4. Методы моделирования

Существует множество методов и способов принятия решений, основанных на научности и рациональности. Среди них важное место занимает **метод моделирования**. Использование моделей при принятии решений направлено на оценку перспектив реализации альтернативных вариантов, позволяя не прибегать к помощи интуиции.

Процесс моделирования часто применяется при решении сложных проблем в управлении, так как позволяет обойтись без проведения экспериментов в реальной жизни, то есть избежать значительных трудностей и издержек. Для моделирования необходимо прибегнуть к упрощению реальной жизненной ситуации или события. Вместе с тем это упрощение не должно нарушать основных закономерностей функционирования изучаемой системы.

Модель — это представление объекта, системы или процесса в несколько упрощенном виде.

Моделирование — это имитация ситуации с помощью модели, придание свойствам, элементам объекта количественного характера, построение модели, исследование модели, экспериментирование в различных ситуациях.

Цель моделирования — получение новой, не зафиксированной в исходных данных информации об исследуемых объектах. Методы моделирования были разработаны школой научного управления и широко использовались в практике бизнеса.

При этом можно выделить следующие **виды моделей**:

- ◆ **физическая модель** — реальное изображение объекта в уменьшенном или увеличенном варианте (макет здания, модель автомобиля, самолета);
- ◆ **аналоговая модель** — такое представление объекта, где реальные элементы заменены другими, отличающимися формой или свойствами (карта местности, график, схема);

♦ **символьная или математическая модель** — свойства или элементы объекта изображаются в виде уравнения, функции, для такой модели характерен более высокий уровень абстракции.

Модели могут служить самым различным целям в управлении. Они могут помочь менеджеру представить себе общие перспективы конкретной ситуации.

Наиболее очевидным примером модели является схема организации, которая изображает систему соподчиненности и разделение труда в ней. Например, при необходимости реорганизации предприятия в процессе реализации его новой стратегии менеджер сначала построит новую модель организационной структуры, отвечающую решению новых задач предприятия и строгой субординации при передаче ответственности. При этом ни один элемент организации не должен быть упущен, и только после проектирования и построения модели будет принято решение об осуществлении реорганизации.

При принятии решения об инвестировании средств первоначально менеджер просчитает риски и будущую прибыльность от альтернативных вложений, и лишь затем будет выбрано самое оптимальное решение, которое принесет наибольшую отдачу.

В помощь менеджерам существует огромное множество методов моделирования и принятия решений.

Краткий обзор моделей

Модель теории игр. Теория игр — метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Теория игр была разработана военными, чтобы учесть в стратегии возможное поведение противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, предложение дополнительных видов обслуживания, модификацию и освоение новой продукции. Если, например, с помощью теории игр руководство устанавливает, что при повышении цен конкуренты не сделают того же, оно должно отказаться от этого шага, чтобы не попасть в невыгодное положение в конкурентной борьбе. При этом разрабатываются варианты стратегий разных участников игры и просчитываются выигрыши и проигрыши разных сторон при реализации каждой стратегии.

Модель теории очередей. Модель теории очередей, иначе называемая моделью оптимального обслуживания, используется для определения максимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. К ситуациям, в которых модель теории очередей может быть полезна, следует отнести звонки в туристическую или авиакомпанию для резервирования мест и получения информации, ожидание мастеров по ремонту бытового оборудования, очередь грузовиков под разгрузку на склад, ожидание свободного кассира клиентами магазина и банка. Если клиентам слишком долго приходится ждать кассира, они могут осуществить покупки или оплату своих счетов в других соответствующих объектах. Таким образом, принципиальная проблема заключается в уравнивании расходов на дополнительные каналы обслуживания и потерь от обслуживания ниже оптимального уровня при потере клиентов. Модель теории очередей снабжает руководство инструментом определения оптимального числа каналов обслуживания, которые необходимо иметь, чтобы сбалансировать издержки в случае малого или чрезмерно большого их количества.

Модель управления запасами. Используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также количества готовой продукции на складах. Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов во избежание задержек на производстве и в сбыте. Цель данной модели — сведение к минимуму издержек в случае отрицательных последствий накопления запасов. Издержки, связанные с запасами, бывают трех видов: затраты на размещение заказов, на хранение и потери, связанные с недостаточным уровнем запасов и простым производством. Руководство сталкивается с проблемой заказов большими партиями, что ведет к снижению издержек на размещение заказов, и одновременно избыточные запасы связывают оборотные средства, увеличивают затраты на их хранение и страхование. Применение модели управления запасами помогает решить проблему оптимального количества запасов.

Модель линейного программирования (математические модели решения экономических задач, представленные в форме задач линейного программирования). Применяется для определения

оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. В практике бизнеса модели линейного программирования применяются при решении следующих задач:

- ◆ укрупненное планирование производства (составление графиков производства, минимизирующих общие издержки с учетом издержек в связи с инфляцией, заданными ограничениями по трудовым ресурсам и уровням запасов);
- ◆ планирование ассортимента изделий (определение оптимального ассортимента продукции с учетом издержек и потребностей в ресурсах);
- ◆ маршрутизация производства изделия (определение оптимального маршрута изготовления изделия по всем обрабатывающим центрам с учетом издержек и производительности);
- ◆ управление технологическим процессом (сведение к минимуму выхода отходов при производстве);
- ◆ регулирование запасов (определение оптимального ассортимента и количества продуктов на складе);
- ◆ календарное планирование производства (составление календарных планов, минимизирующих издержки с учетом расходов на содержание запасов, оплату сверхурочной работы и заказов на стороне);
- ◆ планирование распределения продукции (составление оптимального графика отгрузки с учетом распределения продукции между производственными предприятиями и складами, магазинами розничной торговли);
- ◆ календарное планирование транспорта (минимизация издержек подачи грузовиков под погрузку и т. д.);
- ◆ распределение рабочих по станкам и рабочим местам.

Имитационное моделирование. Имитация — процесс создания модели и ее экспериментальное применение для определения изменений в реальной ситуации. Специалисты по производству и финансам могут разработать модели, позволяющие имитировать ожидаемый прирост производительности и прибыли в результате применения новой технологии или изменения состава рабочей силы. Специалист по маркетингу может создать модель, ими-

тирующую ситуацию в случае изменения цены или рекламной кампании. В помощь менеджеру создано большое количество компьютерных имитационных деловых игр. Имитация используется в ситуациях, слишком сложных для математического исчисления. Это связано с большим количеством переменных, неопределенностью ситуации, трудностью математического анализа зависимостей.

Экономический анализ. Экономический анализ — одна из форм моделирования. Типичная экономическая модель основана на анализе безубыточности производства. **Точка безубыточности** — это объем продукции, который обеспечивает покрытие постоянных и переменных издержек. Это определенный инструмент принятия управленческих решений, который дает информацию о коммерческом успехе продукции и возможности получения прибыли. С помощью ее можно определить планируемую прибыль, оптимизировать уровень постоянных и переменных издержек, уровень рыночной цены и объем выпускаемой продукции. Точка безубыточности определяется как частное от деления суммы постоянных издержек на разность между рыночной стоимостью и суммой переменных издержек.

12.5. Методы принятия решений и прогнозирования

Практически любой метод принятия управленческих решений можно рассматривать как разновидность моделирования. Однако термин *модель* обычно относится лишь к методам общего характера, описанным выше. В дополнение к моделированию имеется ряд методов, способных оказать помощь в поиске обоснованного решения. К ним относятся платежная матрица, дерево решений и метод сценариев.

Платежная матрица

Это один из методов статистической теории решений, помогающих в выборе одного из нескольких вариантов. Платежная матрица полезна, когда:

- ◆ имеется ограниченное количество альтернатив или стратегий для выбора;
- ◆ известна вероятность наступления событий;
- ◆ результаты принятого решения зависят от того, какое решение принято и какие события имеют место.

Вероятность — коэффициент возможности наступления события. Коэффициент вероятности варьируется от 1, когда событие произойдет, до 0, когда событие не произойдет. Вероятность может быть объективной и субъективной. Объективная вероятность базируется на прошлом опыте, т. е. подобные события происходили в прошлом, имеются статистические данные для ее определения. Когда невозможно оценить вероятность, нет доступа к достоверной информации, то на основе расчетов и предположений устанавливается субъективная вероятность.

В условиях неопределенности менеджер при принятии решения может руководствоваться следующими методиками.

Критерий Лапласа предполагает, что не существует оправданных причин полагать, что одно событие имеет большую вероятность наступления, чем другое. В этом случае менеджеры принимают одинаковую вероятность наступления каждого альтернативного события, затем выбирают вариант, имеющий наибольшую ожидаемую стоимость.

Критерий пессимизма основан на предположении, что случится самое худшее. В данном случае выбирается тот вариант, который окажется лучшим при наименее неблагоприятных условиях, т. е. принесет наименьшие потери.

Критерий оптимизма основывается на выборе наилучшего варианта по принципу максимизации прибыли.

Дерево решений

Представляет собой графическую модель, где изображаются шаги, которые необходимо рассмотреть, оценивая различные альтернативы. Дерево решений дает понять, к какому результату приведет нас выбранное решение. Для этого необходима следующая информация:

- ◆ возможные действия;
- ◆ вероятность наступления событий;

♦ ожидаемый эффект от реализации возможных действий.

С помощью дерева решений графически изображаются альтернативные пути, рассчитывается **ожидаемая стоимость** каждого действия, на основе которой принимается решение. Ожидаемая стоимость — условная стоимость события, умноженная на вероятность наступления события.

Метод сценариев

Метод предполагает создание технологий разработки сценариев, обеспечивающих более высокую вероятность выработки эффективного решения в тех ситуациях, когда это возможно, и более высокую вероятность сведения ожидаемых потерь к минимуму в тех ситуациях, когда потери неизбежны. Сценарии развития анализируемой ситуации, разрабатываемые специалистами, позволяют с тем или иным уровнем достоверности определить возможные тенденции развития, взаимосвязи между действующими факторами, определить картину возможных состояний, к которым может прийти ситуация.

Профессионально разработанные сценарии позволяют более полно и отчетливо определить перспективы развития ситуации, как при наличии управляющих воздействий, так и при их отсутствии, а также своевременно осознать опасности, которые могут быть следствием неудачных управленческих воздействий или неблагоприятного развития событий.

Для повышения качества принимаемых решений большое значение имеет **прогнозирование**, его количественные и качественные методы.

Количественные методы прогнозирования

Их можно использовать для прогнозирования, когда деятельность организации в прошлом имела определенные тенденции, которые можно и необходимо продолжить в будущем, а информации для выявления тенденций в рассматриваемом периоде прогнозирования недостаточно.

Одним из методов такого прогнозирования является **анализ временных рядов**. Он основан на допущении, что на закономер-

ностях прошлого можно прогнозировать будущее. Этот метод выявляет тенденции прошлого и проецирует их в будущее.

Причинно-следственный метод применяется в ситуациях, когда имеется несколько неизвестных. Это исследование статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными.

Качественные методы прогнозирования

Как указывалось выше, для использования количественных методов прогнозирования необходимо располагать информацией, достаточной для выявления тенденции или статистически достоверной зависимости между переменными. Когда количества информации недостаточно или когда количественная модель получается чрезмерно дорогой, руководство может прибегнуть к качественным моделям прогнозирования. При этом прогнозирование будущего осуществляется экспертами, к которым обращаются за помощью.

Четыре наиболее распространенных качественных метода прогнозирования — это мнение жюри, совокупное мнение сбытовиков, модель ожидания потребителя и метод экспертных оценок (метод Дельфи).

Мнение жюри. Его суть состоит в соединении и усреднении мнений экспертов в данной области.

Метод исследования информации сбытовиков. Этот метод применяется, когда торговые агенты на основе своего опыта предсказывают спрос на определенном целевом рынке.

Модель ожиданий. Она базируется на опросе потребителей и обобщении их мнений.

Метод Дельфи. Суть его заключается в том, что эксперты заполняют специальные вопросники по рассматриваемой проблеме. Каждый из них индивидуально формирует свой прогноз. Затем эти прогнозы передаются всем экспертам, принимающим участие в обсуждении. Они знакомятся с мнением коллег и могут корректировать свой предшествующий прогноз на базе новых идей или информации. Эта процедура повторяется три-четыре раза, пока в конечном итоге все эксперты не придут к единому мнению.

12.6. Оценка последствий принимаемых управленческих решений

Как следует из рассмотрения комплекса вопросов, связанных с формированием и принятием управленческих решений, весь этот процесс подчинен обеспечению адекватности принимаемых решений результатам управленческого процесса. Это достигается за счет использования различных методов моделирования, принятия решений и прогнозирования.

Однако в связи с тем, что лишь немногие управленческие решения принимаются в условиях определенности, большинство из них являются вероятностными. К таким решениям в основном относятся решения, принимаемые в условиях **риска** или **неопределенности**.

Руководство обязано учитывать уровень риска в качестве важнейшего фактора. Существует несколько способов получения организацией адекватной информации, позволяющей объективно рассчитать риск. Когда внешняя информация недоступна, организация может добыть ее своими силами, проведя исследование. Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным.

В ряде случаев организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности возможных событий. В таких ситуациях руководителям помогает опыт, который показывает, что именно может произойти с наибольшей вероятностью. В этих случаях оценка вероятности является субъективной.

Анализ и принятие решений в условиях риска встречаются на практике наиболее часто. Здесь пользуются вероятностным подходом, предполагающим прогнозирование возможных исходов и присвоение им вероятностей. При этом в качестве исходных материалов берут:

- ◆ известные, типовые ситуации;
- ◆ предыдущие распределения вероятностей;
- ◆ субъективные оценки, сделанные самостоятельно либо с привлечением группы экспертов.

Решение в условиях неопределенности принимается, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно адекватной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности.

Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда.

На практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности. Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную адекватную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность. Во-вторых, действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

Для оценки наиболее вероятного хода развития событий и возможных последствий принимаемых управленческих решений широкое применение находят метод сценариев и методы прогнозирования.

12.7. Стили принятия решений

По количеству участников, принимающих решения, различают **индивидуальные, коллегиальные и коллективные** стили принятия

решений. Американские ученые В. Врум и Ф. Йеттон определили 5 стилей в зависимости от степени участия в процессе принятия решений руководителей и подчиненных (рис. 12.1).

1. Руководитель единолично принимает решение.
2. Руководитель информирует о принятом решении и отвечает на вопросы.
3. Руководитель представляет проект решения и просит внести возможные дополнения.
4. Руководитель формулирует проблему и выслушивает варианты возможных решений.
5. Руководитель формулирует проблему, совместно с коллективом выдвигаются варианты, и принимается решение.

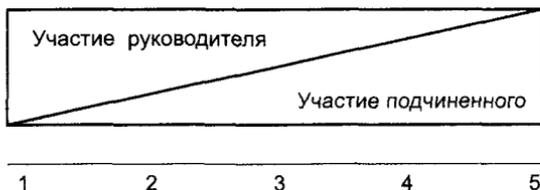


Рис. 12.1. Стили принятия решений

Групповые (коллегиальные, коллективные) решения имеют ряд преимуществ по отношению к **индивидуальным** (единоличным) решениям:

- ♦ способность к решению проблемы у группы выше, так как интеллектуальный ресурс группы больше, проблема понимается широко и всесторонне, группа способна найти лучший вариант решения проблемы;
- ♦ при коллективном обсуждении проблемы теми, кто будет осуществлять решение, снижается сопротивление переменам, возрастает энтузиазм реализации принятого группой решения.

Среди их недостатков можно выделить увеличение времени на принятие решений, так как необходимо выслушать мнение каждого.

Контрольные вопросы

1. Процесс управления и его элементы.
2. Управленческое решение и его типология.
3. Ситуации для принятия решений.
4. Процесс подготовки и принятия решения.
5. Методы моделирования.
6. Методы принятия решений.
7. Прогнозирование и его методы.
8. Оценка последствий принимаемых управленческих решений.
9. Стили принятия решений.

ГЛАВА 13

Ресурсы, качество и эффективность управления

13.1. Качество управления

Качество управления сегодня — это фактор системной организации предприятия, обеспечивающий его рыночный успех, конкурентоспособность, необходимое условие его экономического здоровья. Качество управления может исследоваться в разных аспектах и с разных позиций. Наиболее содержателен экономический аспект, когда качество управления рассматривается как интегрированная характеристика умения предприятия успешно вести бизнес. Проявляется качество управления в выборе и обосновании целей деятельности, в способах воздействия на основные и обслуживающие процессы создания продукта, в характере действий по определению и формированию конкурентных преимуществ.

Таким образом, **качество управления** — это совокупность свойств, определяющих возможность создания надлежащих условий для эффективного функционирования, развития и обеспечения конкурентоспособности предприятия путем выбора, интегрирования и комбинирования средств воздействия на определенные факторы внутренней и внешней среды. В конечном счете, это способность генерировать и реализовывать конкурентные преимущества. Причем повышение качества управления связано не только с изменениями в системе менеджмента и элементах этой системы: оно является и движущей силой изменений.

Качество управления нельзя относить только к качеству менеджмента, подобно тому как нельзя сводить качество товара к качеству процессов его создания. Качество управления — это не только свойства протекающих в системе управления информационных, трудовых и других процессов, но и результативность деятельности предприятия на рынке, проявление того, в какой степени установленные цели деятельности соответствуют состоянию внешней среды, выпускаемая продукция — запросам потребителей, используемые стратегии — действиям конкурентов и т. д. Поэтому в комплекс показателей оценки качества управления обязательно входит учет результатов деятельности предприятия на рынке.

Определяя содержание понятия **качество управления**, следует использовать принцип многоуровневого описания объекта исследования, представив его в виде следующей иерархической структуры:

- ◆ качество управления предприятием;
- ◆ качество системы управления (качество управления объектом);
- ◆ качество управления функциональными областями (исследованиями и разработками, производством, сбытом, обслуживанием, финансами и т. д.);
- ◆ качество управления ресурсами (материальными, трудовыми, информационными и т. д.);
- ◆ качество труда групп исполнителей;
- ◆ качество труда отдельных исполнителей.

Качество управления следует рассматривать и оценивать по уровням, и, соответственно, критерии оценки по своей природе и масштабности будут различными. Одни будут характеризовать качество самой управленческой деятельности (принятые решения, управленческие технологии и т. д.), другие — качество управления предприятием как единым целым (адаптивность, прибыльность и т. д.), третьи — качество управления различными видами ресурсов и т. д.

Качество управления оценивается количественной характеристикой степени схождения нормативной и фактической структуры показателей. Если фактический ряд показателей соответствует

или приближается к нормативному, степень организованности потенциала, эффективность реакций системы управления будут соответствовать выбранной рыночной цели. В противном случае, т. е. когда эти две структуры расходятся, мы получаем сигнал о неправильно выбранных способах достижения цели и, следовательно, о снижении качества управления. Наихудшее состояние наступает, если фактическая структура показателей противоположна нормативной.

13.2. Понятие *эффективность управления*

Эффективность управления (эффективность менеджмента) — сложное и многообразное понятие, смысл которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью (производительностью). Материальные, трудовые и финансовые ресурсы должны преобразовываться в товары, услуги и т. д. Это осуществляется организацией, которая должна обеспечить это преобразование с выгодой не только для потребителя, но и для себя. Иными словами, затраты на преобразование должны быть меньше, чем стоимость результата. В этом и заключается сущность понятия эффекта и эффективной деятельности организации. Хороший менеджер видит организацию как систему зависящих друг от друга элементов, результативность функционирования которых зависит от непрерывного развития и движения этой системы.

Основными критериями эффективного управления является определенная множественность показателей, характеризующих результативность работающих организационных систем и подсистем. Конечный результат управления часто называют **эффектом управления**. Эффект представляет собой результат осуществления мероприятий, направленных на совершенствование производства, бизнеса и организации в целом. Эффект управления складывается из трех составляющих:

- ◆ **экономический эффект** — вид эффекта, имеющий непосредственную стоимостную форму, т. е. измеряющийся в денежных или натуральных измерителях;
- ◆ **социально-экономический эффект** — имеет комплексную природу сочетания экономической выгоды и социальной стабильности и спокойствия, например улучшение условий работы, снижение уровня профессиональных заболеваний (при определенных условиях может быть переведен в обычный экономический эффект);
- ◆ **социальный эффект** — вид эффекта, который принципиально не может быть пересчитан в экономический, например предотвращение социального конфликта.

Общий эффект можно условно принять за сумму трех эффектов. Условно, так как показатели эффекта измеряются по-разному, напрямую сложить их не представляется возможным.

Помимо понятия эффекта используют понятие эффективности. **Эффективность** — результат, выраженный стоимостными показателями, является экономическим эффектом, характеризующимся приростом дохода, увеличением прибыли. Эффективность представляет собой соотношение эффекта или достигнутого результата и затрат на их получение.

Эффективность = Эффект / Затраты

При управлении стремятся к максимальному сокращению затрат и к максимальному повышению всех видов эффектов. Затраты в организации неоднородны и не всегда являются в чистом виде деньгами (хотя их всегда стараются перевести в денежную форму).

Обычно затраты подразделяют на:

- ◆ материальные затраты (сырье, полуфабрикаты) и энергию;
- ◆ трудовые затраты (время работы и квалификация работников);
- ◆ финансовые ресурсы или деньги и их эквиваленты (например, ценные бумаги).

Эффективность можно увеличить уменьшением любого из перечисленных ресурсов, и эти пути весьма разнообразны. Используя компьютерную технику, можно уменьшить трудовые ресурсы и более экономно расходовать материальные (например,

за счет уменьшения отходов производства путем компьютерного раскроя материала). Однако для внедрения такой техники финансовые затраты должны быть увеличены.

Наиболее важным источником затрат является аппарат управления. Эффективность деятельности менеджеров напрямую довольно сложно измерить, так как между решением и результатом проходит время и множество преобразований. Необоснованные управленческие решения могут быть не только неэффективными, но и вредными. Сами решения могут быть неэффективными вследствие неправильно выставленных целей, нехватки ресурсов, плохого выполнения работ и т. д.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов:

- ◆ потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу;
- ◆ средства производства;
- ◆ социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом;
- ◆ культура организации.

Все эти факторы действуют совместно в интеграционном единстве.

Итак, эффективность менеджмента обеспечивается за счет деятельности по оптимизации затрат и увеличения результативности по всем направлениям менеджмента:

- ◆ в управлении трудовыми ресурсами;
- ◆ в управлении производством или при создании операционной системы.

Эффективность управления людьми (трудовыми ресурсами)

Это один из самых важных и сложных показателей. Он является комплексным и включает в себя следующие этапы, которые необходимо оценивать.

1. Планирование трудовых ресурсов, включая оценку имеющихся ресурсов, оценку будущих ресурсов и разработку про-

граммы удовлетворения будущих потребностей в ресурсах. Для повышения эффективности этого этапа необходимо разработать график работ и определить их содержание.

2. Набор персонала, заключающийся в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает затем работников.

3. Отбор персонала, включающий испытания, собеседования, оценку. Испытания с применением методов моделирования являются наиболее точными методами при отборе работников; однако стоимость этих методов велика, поэтому необходимо отбирать те группы работников, ценность которых для организации велика, а с остальными проводить только собеседование. Оценка работника производится в соответствии с результатами его работы, а затем соотносится со временем ее исполнения.

4. Определение заработной платы и льгот, которые производятся по результатам оценки работника.

5. ПрофорIENTATION и адаптация работника, так как организация — это общественная система, и новый работник должен к ней приспособиться (принять условия и правила существования организации).

6. Обучение персонала. Эффективность данного процесса оценивается не сразу. Вложение в обучение еще называют «инвестициями в будущее».

7. Результат оценки трудовой деятельности (повышение, понижение, увольнение) — показатель общей эффективности или неэффективности деятельности сотрудника. Иными словами, достигает ли сотрудник поставленные перед ним цели и с какими затратами.

Эффективность управления производством

Производственный процесс разбит на отдельные операции и является совокупностью этих операций. В данном случае термины **производство** и **операция** взаимозаменяемы. Эффективность операций — это рыночная стоимость произведенных результатов (товаров, услуг и т. д.), деленная на общую величину затрат всех входящих ресурсов.

Рыночная стоимость результатов работы организации зависит не только от стоимости ресурса, потраченного на его создание, но и от:

- ◆ качества выпущенного товара, оказанных услуг и т. д.;
- ◆ состояния спроса на рынке;
- ◆ состояния предложения на рынке;
- ◆ гибкости (чуткости) организации к требованиям рынка.

Общие затраты на создание результата зависят от следующих факторов:

- ◆ закупочных цен на сырье;
- ◆ затрат на хранение и транспортировку;
- ◆ затрат, связанных с неритмичностью поставки, пересортицей и другими неблагоприятными факторами;
- ◆ затрат на оплату труда, стимулирующие премии и т. д.

Эффективность управления операционными системами

Цель этой системы — обеспечение экономически эффективной реализации целей организации. Уровень реализации целей и будет общим показателем эффективности данной системы. К ее элементам относятся:

- ◆ процесс или параметр, которые должны быть выделены как объект управления;
- ◆ обратная связь или процесс измерения результата, которая реализуется через эффективную систему контроля;
- ◆ сравнение или система, определяющая отклонения результатов от стандартов, от которой требуются точность, скорость и невысокие затраты;
- ◆ корректирующая и плановая системы, которые по результатам предыдущих этапов производят изменения деятельности организации в сторону повышения общего эффекта ее деятельности.

Для оценки уровня реализации целей изначально определяют цели деятельности количественно. Например, часто встречаемая цель организации — достижение определенной отдачи на

вложенный капитал. Уровень достижения этой цели измеряется достаточно просто — сравнением планового (целевого) показателя и фактического. Если результаты равны или фактический результат больше планового, то система сработала эффективно (цель достигнута). Если фактический показатель отдачи ниже, чем планировали, то необходимо определить, на каких этапах и в каких системах эффективность не была достигнута, а именно, какие подразделения не выполнили своих целей.

13.3. Оценка эффективности управления

Эффективность управления — один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение.

Анализ категории эффективности, факторов, ее определяющих, содержания и результатов управленческого труда позволяет сделать вывод, что адекватными содержанию и формам проявления эффективности являются группы показателей, которые могут выступать в качестве измерителя, критерия эффективности в зависимости от назначения организации и условий ее функционирования. Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача управления состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает выгоднейшее значение.

В качестве **критерия эффективности** производства и управления используются обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (объем производства, прибыль, рентабельность, время и т. д.), и частные показатели использования отдельных видов ресурсов — труда, основных фондов, инвестиций.

Показатели прибыли и рентабельности наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности, соответственно, и эффективность управления. При этом следует исключить влияние на прибыль факторов, не связанных с деятельностью данного хозяйственного звена. Обобщающие показатели отража-

ют результат хозяйственной деятельности и управления в целом, но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами. Для этого используются частные показатели. Так, для оценки повышения эффективности использования трудовых ресурсов применяется показатель темпа роста производительности труда. Повышение эффективности использования материальных ресурсов характеризуется показателями материалоемкости продукции, а эффективность использования основных фондов — показателем фондоотдачи.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться **количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность)**.

Количественные показатели деятельности системы управления включают:

- ◆ комплекс трудовых показателей — экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления и т. д.);
- ◆ финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т. д.);
- ◆ показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особое значение имеют показатели социальной эффективности управления (качественные):

- ◆ повышение научно-технического уровня управления;
- ◆ уровень интеграции процессов управления;
- ◆ повышение квалификации менеджеров;
- ◆ повышение уровня обоснованности принимаемых решений;
- ◆ формирование организационной культуры;
- ◆ управляемость системы;

- ◆ удовлетворенность трудом;
- ◆ завоевание общественного доверия;
- ◆ усиление социальной ответственности организации;
- ◆ экологические последствия.

Если в результате рационализации управления удастся достичь высокого уровня указанных выше показателей, то происходит положительный сдвиг в организации системы управления и достигается экономический эффект.

В связи с тем, что совершенствование управления организацией, внедрение компьютерных информационных технологий требуют определенных капиталовложений, инвестиций, то экономическую эффективность проектов совершенствования управления (оценку эффективности) можно проводить в соответствии с действующими методическими рекомендациями по оценке инвестиционных проектов и их отбору для финансирования.

Согласно этим методическим рекомендациям при оценке эффективности инвестиционных проектов применяются:

- ◆ **коммерческая (финансовая) эффективность**, определяющая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
- ◆ **бюджетная эффективность**, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального и местного бюджетов;
- ◆ **экономическая эффективность**, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Основу оценки эффективности проектов составляют определение и соотнесение затрат и результатов от их осуществления. При оценке эффективности инвестиционных проектов необходимо приведение (дисконтирование) показателей к стоимости момента сравнения, так как денежные поступления и затраты в различные временные периоды неравнозначны.

Развиваются и другие подходы к оценке эффективности менеджмента, в частности **ресурсно-потенциальный подход** к оценке эффективности системы управления. В нем **абсолютная эффек-**

тивность управления представляется соотношением потенциальных возможностей производства с фактическим значением его использования. **Относительная эффективность** определяется как отношение полного эффекта управления к затратам.

Контрольные вопросы

1. Структура качества управления, его оценка.
2. Эффект управления, его составляющие.
3. Эффективность управления, ее направления.
4. Эффективность управления людьми.
5. Эффективность управления производством.
6. Эффективность управления операционными системами.
7. Оценка эффективности управления. Критерии эффективности.
8. Качественные и количественные показатели эффективности управления.
9. Оценка эффективности инвестиционных проектов.

ГЛАВА 14

Инновационный потенциал менеджмента. Профессионализация менеджмента

14.1. Инновационный потенциал менеджмента

Понятие *инновационный потенциал менеджмента* и его содержание

Инновации — это изменения, повышающие эффективность управления и определяющие развитие организации, укрепляющие ее позиции. Эти изменения бывают запланированными и разработанными, реализуемыми и реализованными.

Инновации — нововведения в области техники, технологии, организации труда или управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, обеспечивающие качественное повышение эффективности производственной системы или качества продукции. При этом инновациями являются не всякие новшества или нововведения, а только такие, которые серьезно повышают эффективность действующей системы.

Современный менеджмент должен быть менеджментом инновационного типа, т. е. обладать определенным инновационным потенциалом.

Инновационный потенциал менеджмента — это способность и возможность видеть необходимость нововведений и изменений инновационного типа, проектировать нововведения и успешно реализовывать их в практике управления.

Инновационный потенциал организации — это степень ее готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, т. е. степень готовности к реализации инновационного проекта или программы инновационных преобразований и внедрения инноваций.

Разные организации обладают различным инновационным потенциалом. Он может быть высоким или низким. Низкий инновационный потенциал характеризует консерватизм управления, боязнь изменений, реформ, модернизаций. При высоком инновационном потенциале менеджмента в процессах управления поощряется инициатива организационных преобразований, ведется регулярная оценка эффективности управления или мониторинг качества управления. Функции исследования отдается явный приоритет, в коллективе царит атмосфера творчества, поиска, развития.

Наращивание инновационного потенциала является одной из важнейших тенденций развития современного менеджмента. Рост этого потенциала отражает реальные и объективные потребности современного управления.

В научно-технической и социально-экономической сферах наблюдаются тенденции ускорения развития, уплотнения времени, увеличения количества и разнообразия изменений, характеризующих условия функционирования организации. Управление должно поспевать за изменениями, реально происходящими в действительности. И фактором такого соответствия управления тем изменениям, которые происходят в экономической жизни, социальной обстановке, науке и технике, является инновационный потенциал управления. Он формируется в работе с персоналом, подготовке менеджеров и организации управления, ориентированной на динамику. Дается приоритет функции исследования и стратегического планирования, методологии, стилю управления, мотивации инновационного поведения, структурированию ресурсов управления, накоплению человеческого капитала.

Но инновационный потенциал — это способность к возможным изменениям, которые предстоит реализовать. Инновационный потенциал может быть высоким в силу различных обстоятельств, иногда — и стихийно действующих факторов, но его реализация может быть различной. Существуют следующие **стадии реализации** инновационного потенциала менеджмента.

1. Осознание потребности и оценка возможностей инноваций, готовность к инновациям, оценка показателей развития и его тенденций (затраты, производительность, текучесть персонала, конфликтность ситуации, конкуренция, социально-экономическая обстановка, эффективность управления). Все это — факторы, показывающие необходимость инноваций.

2. Исследование тенденций развития и возможностей тех или иных инноваций, т. е. возможность привлечения специальных экспертов или консультантов, создания исследовательских групп, проведения социологических исследований для оценки остроты потребности в инновациях.

3. Разработка проекта инноваций, его обсуждение, расчеты ресурсов, выбор вариантов, оценка вероятных последствий.

4. Определение этапов проведения организационных изменений, этапов реализации инновационного проекта.

5. Подготовка к реализации инновационных проектов, разъяснение целей и условий инноваций.

В процессах инновационных преобразований возможно сопротивление персонала, которое часто объясняется сложившимися привычками деятельности, опасениями относительно новых условий работы, неопределенностью, неуверенностью в пользе и необходимости инноваций. Существуют следующие способы преодоления сопротивления инновациям:

- ◆ обстоятельное информирование персонала о необходимости инноваций, убеждение в потребностях перемен, в обновлении условий деятельности, в повышении производительности и эффективности;
- ◆ при необходимости проведение образовательных семинаров, курсов специальной подготовки для освоения персоналом новых условий работы (при замене техники, оборудования, изменении технологии и т. д.);

- ◆ привлечение работников к обсуждению проектов, анализу и выбору вариантов проекта, к разработке управленческих решений;
- ◆ облегчение процессов вхождения в новые условия работы, поддержка инициативы освоения новшеств, дифференцированный подход к персоналу в переходный период;
- ◆ делегирование полномочий на реализацию инноваций лицам, не верящим в их эффективность;
- ◆ мотивирование и стимулирование инноваций, без которых они вряд ли станут реальностью;
- ◆ осуществление инновационных преобразований по этапам, дающее возможность постепенного привыкания к новым условиям работы (разработка гибких инновационных планов);
- ◆ организационная требовательность и контроль, без которых невозможно обойтись при любых инновационных мероприятиях. Вопрос заключается в мере принуждения, сочетании ее с мерами мотивации и учете реальных условий инновационных преобразований.

Инновации могут быть организационного, социального, экономического характера. Они также могут быть в области технического оснащения деятельности, производственных и информационных технологий. Они вписываются в определенную классификацию.

Классификация инноваций

Инновации подразделяются по характеру направленности, функциональным областям деятельности и составу.

1. Классификация по характеру направленности:

- ◆ **продуктовые инновации** (новые продукты и услуги, реализуемые на предприятии впервые);
- ◆ **процессные инновации** (технологические и управленческие).

Технологические инновации — запланированные изменения в процессе комбинирования факторов производства.

Управленческие инновации иногда разделяют на структурные и социальные. **Структурные инновации** — изменение в распределении задач между исполнителями и в соотношениях соподчиненности. **Социальные инновации** — изменения, касающиеся приема

и увольнения сотрудников, правил продвижения по службе, изменения системы стимулирования и т. д.

2. Классификация по функциональным областям деятельности:

- ◆ производство, сбыт, закупки, логистика;
- ◆ социальная сфера;
- ◆ финансы;
- ◆ персонал.

3. Классификация по составу:

- ◆ по типу новшества (материально-технические, социальные);
- ◆ по степени радикальности (радикальные, модифицирующие, развивающие);
- ◆ по стимулу проявления (вызванная развитием науки и техники, потребностями производства, потребностями рынка).

Из вышеизложенного следует, что инновационный потенциал менеджмента — это не только склонность персонала и менеджера к инновациям, дух поиска и творчества, это и наличие необходимых для проведения инноваций ресурсов — **инновационный фонд**.

Инновационный фонд может быть предназначен для оплаты консультационных и экспертных услуг, закупки необходимого оборудования, разработки инновационных проектов, стимулирования персонала в процессах инновационных преобразований.

Иногда понятие **инновации** связывают исключительно с научно-техническим прогрессом или усовершенствованием технологии. Но инновации применительно к менеджменту отражают скорее экономические и социальные процессы, нежели научно-технические. Инновации — это изменения, происходящие в экономической и социальной среде и в поведении людей как производителей и потребителей. Инновации — это создание нового потенциала действий, а не только новых знаний или продукта.

Способность организации к инновациям зависит от ее менеджмента, и по этому фактору можно выделить инновационную организацию.

Инновационная организация — это организация, которая организована так, что изменения в ней становятся нормой. Общими для инновационной организации являются следующие характеристики:

- ◆ убеждение в рациональности инноваций и понимание того, что это такое;
- ◆ динамичность и непрерывность инновационного поведения;
- ◆ разработка инновационной стратегии и ее осуществление;
- ◆ наличие механизмов инновационного менеджмента (показатели, критерии оценок, мотивирование творчества);
- ◆ отличие методологии и организации менеджмента в ней от традиционных.

Поэтому инновация — это не только технология, это новая ценность. В этом особенность инновационного менеджмента, который ориентирован на создание новых ценностей, на динамику развития. Это стратегия и принцип инновационного менеджмента, это принцип систематической ликвидации старого, принцип переключения ресурсов на решение новых задач.

При этом может показаться, что инновационный менеджмент — это экстремистское управление, управление, построенное на ликвидации. Это не так. Инновации — это не абсолютное отрицание и уничтожение, это построение принципиально нового там, где это возможно, а новое, если его построить, само ликвидирует старое. Инновации — это не разрушение, это поведение, ориентированное на поиск нового, реализацию пусть даже малых возможностей его достижения. Инновация — нелинейный процесс. Она не проявляется в последовательном движении от одного успеха к другому. Она предполагает длительные этапы поиска и созревания идей.

Инновационный менеджмент — это философия современного управления.

Инновационный потенциал менеджмента характеризует способность и стремление к достижению нового, настойчивость и силу в поиске новых решений, готовность к риску и тщательный расчет вариантов. Он характеризует одну из важнейших тенденций развития управления.

Принципы реализации инновационного потенциала менеджмента

Можно сформулировать следующие принципы в реализации инновационного потенциала менеджмента.

1. Инновационное предвидение. Внимание менеджера постоянно направлено на поиск новых идей, оценку их реальности и перспективности. Эта позиция не только пронизывает деятельность менеджера, но и господствует в деятельности всего персонала управления, определяет социально-психологическую атмосферу работы.

2. Методология инновационного менеджмента должна включать постановку неординарных и сложных целей, быть ориентированной не на модификацию существующего положения (продукция, технология, организация, персонал и т. д.), а на принципиально новые подходы и решения. Методология управления должна строиться на оценках вероятности конечного успеха, риска, неудачи, необходимых усилий и ресурсов.

3. Инновационный менеджмент, как стратегический менеджмент, предполагает вполне определенные стратегии — инновационные. Их отличие заключается в том, что они учитывают особенности инновационного развития — длительный период созревания идеи, низкая отдача ресурсов на первоначальном этапе реализации инновационной стратегии, сложность обратной связи (от результата к усилиям и инвестициям), взаимодействие промежуточных и конечных целей, ритмы ожиданий.

4. Необходимость инновационной установки, без чего инновационный менеджмент оказывается невозможным. Всегда существует сопротивление изменениям, но оно может быть различным в зависимости от действующих установок. В традиционных организациях господствует скептическое отношение к непродуманным идеям. В новаторской организации главная установка делается на поощрение идей, создание условий для их проработки, осторожную оценку идей. На ранней стадии созревания принципиально новых идей нет возможности отличить глупую идею от гениальной.

5. Ресурсная поддержка инноваций. Иногда менеджер полагает, что для разработки идеи необходима только увлеченность и потенциал знаний, способность и минимальные организационные условия. Разработку идеи надо финансировать, необходимы ресурсы. Вложение ресурсов в новые идеи — всегда рискованное дело, но риск — это нормальная характеристика инновационного

менеджмента. Готовность к риску проявляется в выделении ресурсов на разработку и поддержку рискованных идей.

6. Организация инновационной деятельности предполагает разделение традиционного и инновационного управления. Они различаются исходными принципами организации. **Традиционная организация** строится на основе движения от существующего положения к результату, **инновационная** — напротив, от того, где мы хотим быть, к тому, что мы сейчас должны делать.

В системе управления должны быть инновационные подразделения, управление которыми должно быть предельно децентрализовано и их работа освобождена от текущих дел.

На практике существует соблазн усилить контроль для повышения эффективности управления. Контроль — это административная мотивация, достаточная информация, своевременность вмешательства в процессы, их регулирование. В организации инновационного менеджмента необходимо отказаться от традиционных посылок контроля. Здесь иной предмет контроля, а следовательно, и его методы.

14.2. Профессионализация менеджмента

Известно, что любой труд развивается в направлении его разделения, специализации и профессионализации. При этом профессионализация рассматривается как такая степень специализации, которая требует специальной подготовки и определенных условий работы. Эта закономерность характеризует и управление. Само управление возникло в процессе разделения труда в производстве, далее был этап внутреннего разделения управления по функциям, потом возникла потребность в профессиональной подготовке как по отдельным функциям (планирование, бухгалтер, нормирование и т. д.), так и по управлению в целом. Управление стало настолько важным и определяющим видом деятельности в развитии производства, настолько специфичным, что потребовало не только специальной подготовки, но и профессионального образования.

Профессионализм управления обусловлен нарастающей сложностью управления, которая определяется не столько увеличением масштабов управления, сколько усложнением его структуры, ускорением динамики, повышением социальной ответственности, обострением экономики. В условиях конкуренции, когда надо принимать решения, не просто соответствующие плановым заданиям и директивным указаниям, а решения, которые должны укреплять позиции в конкурентной борьбе, гораздо сложнее управлять. Современное управление — это управление в условиях экономического риска, угрозы банкротства. Современное управление — это управление на основе высокой личной социальной ответственности. Эти факторы характеризуют профессионализацию менеджмента и требования к профессиональной деятельности менеджера.

Профессионализация менеджмента определяется следующими факторами:

- ◆ профессиональной подготовкой самого менеджера;
- ◆ профессионализмом персонала управления;
- ◆ организационными и социально-экономическими условиями, в которых возможно проявление профессионализма, его практическая реализация;
- ◆ стимулированием реализации потенциала менеджера в созидательном труде.

Профессиональная деятельность включает в себя:

- ◆ осознание области профессиональной деятельности, которая определяется не только объемом знаний и навыками их практического использования;
- ◆ освоение видов профессиональной деятельности;
- ◆ приобретение в процессе труда профессионально-индивидуальных качеств, определяющих успех профессиональной деятельности;
- ◆ готовность к роли (или ролям) лица, принимающего решения и берущего на себя ответственность за их реализацию;
- ◆ формирование интеллектуального потенциала определенного типа и структуры.

Следует добавить, что в профессиональном становлении менеджера большую роль играет не только набор этих факторов, но и их комбинация.

Область профессиональной деятельности менеджера — это **социально-экономическое поведение человека**. Менеджер, работающий на производстве, воздействует и на технологические процессы, но это воздействие осуществляется через деятельность специалистов, их интеллект, отношение к труду, стимулы и мотивы. Знания технологии производства менеджеру необходимы, но не как основные профессиональные знания, а как дополнительные. Эти знания необходимы не для выполнения инженерной работы, а для понимания характера работы подчиненных ему людей. Это и лежит в основе определения того, какой должна быть система знаний у профессионально подготовленного менеджера.

Социально-экономическое поведение человека в определенной мере различно в зависимости от отрасли его деятельности, специфики технологической системы. Но если говорить о социально-экономическом поведении человека, то отраслевой специфики в нем не более 15–20 %, а остальное — общее, определяемое сущностью человека. Этим должна определяться структура знаний, необходимых для успешной, профессиональной работы менеджера.

Менеджер должен доверять профессионализму своих сотрудников — инженеров, бухгалтеров и других специалистов, если он профессионально подобрал команду.

Содержание **профессиональной деятельности** менеджера включает следующие виды деятельности:

- ◆ принятие управленческих решений;
- ◆ реализацию полномочий;
- ◆ экономическую деятельность (распределение ресурсов, регулирование различных экономических процессов);
- ◆ организационную деятельность (создание и изменение организаций);
- ◆ социально-психологическую деятельность (создание и регулирование социально-психологического климата, в котором человек может работать продуктивно, эффективно, с большей отдачей и ответственностью).

Большое значение имеет **методологическая деятельность**. Менеджер должен уметь сформулировать концепцию управления, найти методологию ее реализации.

Также присущи работе менеджера **аналитическая деятельность** (поиск проблем), **диагностическая** (оценка состояния), **исследовательская** (поиск путей социально-экономического развития), **проектно-плановая деятельность** (составление бизнес-плана различных программ развития). Менеджер должен владеть и такими видами деятельности, как **информационная, педагогическая, инновационная, консультационная**. Виды деятельности должны определять структуру конкретных знаний.

Другая составляющая профессии менеджера — комплекс ролей, которые осуществляет менеджер в своей профессиональной деятельности:

- ◆ концептолог — автор и проводник концепции управления;
- ◆ инноватор — инициатор и защитник инноваций;
- ◆ организатор — конструктор организации;
- ◆ арбитр — главное лицо в решении конфликтов;
- ◆ эксперт — человек, умеющий провести анализ и дать обоснованную оценку;
- ◆ консультант — человек, способный дать полезные рекомендации, советы, установки.

Наконец, менеджер — это лидер, руководитель, принимающий решения и берущий на себя ответственность.

Индивидуальные качества менеджера, свидетельствующие о его профессионализме, должны быть развиты в образовательном процессе, заложены в концепцию образовательной программы — это прежде всего коммуникабельность, предприимчивость, лидерство. Эти качества являются основой деятельности менеджера. Следовательно, и специальная, и фундаментальная подготовка должны быть ориентированы именно на них. Далее надо выделить вариативность мышления, т. е. способность оценивать различные варианты и находить, выбирать наилучшие.

Важным качеством является и структура знаний — не объем, а именно структура и соотношение знаний по различным их видам.

Любую профессию характеризует необходимый и определенный интеллектуальный потенциал. **Интеллектуальный потенциал** — уровень образования и культуры, потенциал интеллектуальной динамики, способность к обучению, к саморазвитию, объем и структура фундаментальных знаний в области специальности, осознание практического опыта. Навыки можно использовать по-разному — по назначению или не по назначению. Осознание повышает эффективность навыков. Интеллектуальный потенциал расширяет коммуникативные возможности менеджера.

Сегодня необходимо понимать проблемы управления глубоко, перспективно, системно, иметь фундаментальные знания, которые актуальны продолжительный период времени и формируют установку на самостоятельное мышление, иной тип использования знаний. Эти знания делают менеджера не исполнителем рекомендаций, а творцом практической концепции управления и стратегии управления.

Через глубокое понимание современных проблем управления надо идти к рациональной практике управленческой деятельности. Глубина понимания проблем управления определяется не только ракурсом рассмотрения каждой из них в отдельности, но и включенностью ее в целостную концепцию менеджмента. Если мы видим связь проблем, тогда каждая из них питает и углубляет понимание другой.

Существует еще один ракурс понимания профессионального управления, представляющего собой сплав опыта и образования, которые теснейшим образом связаны друг с другом. Опыт отражает приобретенные навыки работы, проверенные приемы, уверенность в оценках определенных проблем, понимание ситуации по аналогии и типовым схемам. Это важное и нужное менеджеру качество, но в условиях ускоряющегося времени опыт не всегда срабатывает. Возникает много нетипичных ситуаций. К тому же для накопления и осознания опыта необходимо много времени. Сегодня полагаться на получение опыта естественным путем не приходится.

Большое значение имеют **специальные знания**, позволяющие решать проблемы с учетом обобщенного опыта, профессионально и эффективно. Знания ускоряют приобретение опыта и дают нечто

большее — понимание, почему и как возникают проблемы, какие последствия могут быть при их решении. Конечно, это бывает лишь в том случае, если знания системны, достаточно полны по видам деятельности и в методическом отношении даны в ориентации на практическое решение проблем.

Но специальных знаний сегодня оказывается мало для профессионализма управления. Необходимо образование. Это нечто большее, чем обладание специальными знаниями. **Образование** — это формирование профессионала в категориях культуры. Можно быть хорошим специалистом, но при этом малообразованным человеком. На практике это встречается. Образование — это появление нового качества, в которое трансформируются знания при определенной их структуре, комплексе, объеме, методиках получения. Образование менеджера характеризует понимание гуманитарной направленности его деятельности, научный уровень оценки социально-экономических явлений, высокая культура, здоровый образ жизни и деятельности, способность к непрерывному развитию и самообразованию.

В прошлом образование рассматривалось только лишь как процесс учебы и приобретения специальных знаний и навыков, подготовка к определенным видам деятельности. Сегодня роль образования меняется. Оно становится не только потенциалом успеха в повседневной деятельности, но и функцией и средством управления. Такая роль образования сегодня определяется динамикой развития, резким усложнением проблем (экология, качество, безопасность жизнедеятельности, конкуренция, изменение структуры интересов и т. д.).

Развитие производства и общества требует непрерывного образования, включения его в повседневную деятельность человека. Необходимо так строить практическое управление, чтобы оно было профессионально образующим управлением, несло не только успех в работе, но и образовательный рост. Образовательные процессы должны вплестаться в реальные процессы управления и определять все характеристики их успеха. Каждая крупная организация должна иметь свои образовательные программы для подготовки персонала к инновационной деятельности, к решению новых проблем, разработке новых стратегий. Такие

программы и их реализация позволяют организации получать новые идеи для развития.

В этих условиях меняется и стиль управления. Менеджер должен ориентироваться не только на решение проблем, но и на превращение процессов решения проблем в процессы образования.

Однако не следует полагать, что проблема профессионализации управления и аналогичная тенденция развития менеджмента заключаются только в образовании менеджера и в его профессиональных качествах. Это только одна сторона вопроса. Другая сторона — в условиях проявления и реализации профессионализма. Нужны соответствующие внешние и внутренние условия, чтобы профессионализм менеджера стал системой профессионального менеджмента. Внешними условиями являются либеральная экономика, система образования, отвечающая потребностям профессионализации управления, общественное сознание, ориентированное на профессионализм управленческой деятельности, соответствующая государственная политика. Внутренними условиями являются профессиональная подготовка персонала, тип организации, мотивация профессионализма.

Удачное сочетание внешних и внутренних условий является фактором, обеспечивающим результативность профессионализации.

Результативность профессионализации является основой результативности процессов выработки управленческих решений, правильного выбора и эффективного использования средств и методов воздействия в разрезе и последовательности основных функций менеджмента, что в совокупности характеризует результативность системы управления. А способность системы управления реализовать потенциальные возможности объекта управления и реальные социально-экономические условия позволяет достичь определенного уровня его инновационного развития.

Контрольные вопросы

1. Понятие и содержание инновационного потенциала менеджмента и организации.

2. Стадии реализации инновационного потенциала менеджмента.
3. Классификация инноваций.
4. Инновационный фонд и инновационная организация.
5. Принципы реализации инновационного потенциала менеджмента.
6. Профессионализация менеджмента.
7. Профессиональная деятельность менеджера.
8. Интеллектуальный потенциал. Специальные знания и образование.

ГЛАВА 15

Управление персоналом и формирование человеческого капитала

15.1. Управление персоналом

Управление персоналом — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации необходимым персоналом и оптимальное его использование.

Оптимальное использование персонала с точки зрения понятия управления персоналом достигается за счет:

- ♦ выявления положительных и отрицательных мотивов индивидуумов и групп в организации;
- ♦ последующего соответствующего стимулирования положительных мотивов и нивелирования отрицательных;
- ♦ анализа оказанных воздействий.

В различных источниках могут встречаться и другие названия, характеризующие управление персоналом:

- ♦ управление трудовыми ресурсами;
- ♦ управление человеческим капиталом;
- ♦ кадровый менеджмент;
- ♦ менеджмент персонала.

Работа с персоналом является одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики. При всем многообразии

существующих подходов к этой проблеме основными наиболее общими тенденциями являются:

- ◆ формализация методов и процедур отбора кадров;
- ◆ разработка научных критериев их оценки;
- ◆ научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале;
- ◆ выдвижение молодых и перспективных работников;
- ◆ повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности.

Результаты деятельности многих организаций и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции.

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями организации и общества. Поэтому главная задача в области управления персоналом состоит в способности создать условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей и нахождения в каждом конкретном случае необходимого инструмента воздействия на человека в целях решения стоящих задач.

15.2. Методы управления персоналом

Методы управления персоналом (МУП) — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом:

- ◆ **административные;**
- ◆ **экономические;**
- ◆ **социально-психологические.**

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

Административные методы

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, а также на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличаются **прямым характером воздействия**. Они обязательны для выполнения, не допускают свободы выбора сотрудников и предполагают санкции за невыполнение распоряжений.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности и осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает:

- ◆ организационное регламентирование;
- ◆ организационное нормирование;
- ◆ организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник организации, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование предусматривает большое количество нормативов, включающее:

- ◆ качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты и т. д.);
- ◆ технологические нормативы (маршрутные и технологические карты и т. д.);
- ◆ эксплуатационно-ремонтные нормативы (например, нормативы планово-предупредительного ремонта);
- ◆ трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования);
- ◆ финансово-кредитные нормативы (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка);
- ◆ нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет);
- ◆ материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т. д.);
- ◆ организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок).

Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации. Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают. В условиях функционирования автоматизированной системы управления организуются массивы норм и нормативов на информационных носителях ЭВМ.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается богатейший опыт, которым обладают работники аппарата управления. К актам организационно-методического инструктирования относятся:

- ◆ должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала;
- ◆ методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общее целевое назначение;

- ◆ методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи;
- ◆ рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс (в них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления).

Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, — совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников.

Распорядительное воздействие выражается в форме **приказа, распоряжения или указания**, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации. Распоряжения и указания издаются руководителем производственной единицы, подразделения, службы организации, начальником функционального подразделения. Приказ — это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. Распоряжение — это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля выполнения приказов, распоряжений и указаний.

Экономические методы

Экономические методы управления становятся центральными и выступают в следующих формах:

- ◆ планирование;
- ◆ анализ;
- ◆ хозрасчет;
- ◆ ценообразование;
- ◆ финансирование;
- ◆ предоставление экономической самостоятельности, когда коллектив распоряжается материальными фондами, прибылью, зарплатой и реализует свои экономические интересы, выявляя новые возможности и резервы.

С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей. Например, мастер участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует работу коллектива, используя методы управления персоналом. При этом мощным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые влияют на размер прибыли организации. Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда.

В условиях рыночной системы хозяйствования и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации, которая выступает на рынке равным партнером других организаций в общественной кооперации труда. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Государственный заказ трансформируется

в портфель заказов организации с учетом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Чтобы воздействие на коллектив и людей было наиболее результативным, необходимо знать психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, использовать приемы, которые носят личностный характер.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. д.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

- ♦ **социологические методы**, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности;
- ♦ **психологические методы**, которые направлены на личность конкретного человека.

Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако

эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и т. д.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает **социальное планирование**.

Социологические методы исследования, являясь научным инструментарием в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет.

Интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем, в ходе диалога с собеседником, получение необходимой информации. Интервью — идеальный вариант беседы с руководителем, политическим или государственным деятелем. При этом требуются высокая квалификация интервьюера и значительное время на подготовку.

Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе.

Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие).

Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных меро-

приятных, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

Психологические методы занимают важное место в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту и поведению, с тем чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации, что достигается **психологическим планированием**.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива.

Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов. К наиболее важным задачам психологического планирования следует отнести:

- ◆ формирование подразделений («команд») на основе психологического соответствия сотрудников;
- ◆ комфортный психологический климат в коллективе (формирование личной мотивации людей исходя из философии организации);
- ◆ минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражения);
- ◆ разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
- ◆ рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования;
- ◆ формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Экономическим и социально-психологическим методам присущи **косвенный характер воздействия**, отсутствие четко определенного времени и обязательности этого воздействия. Они допускают в известных пределах свободу индивидуального выбора и поведения, во многом зависят от индивидуальных особенностей работников. Точно установить силу и конечный эффект воздействия указанных методов довольно трудно.

Однако в целом данные способы управления, особенно экономические, занимают ведущее место в управлении персоналом, выступая как бы фундаментом управленческого воздействия. Все методы управления персоналом взаимосвязаны и используются в комплексе.

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления и их элементам (нормирование, организация, планирование, координация, регулирование, мотивация, стимулирование, контроль, анализ, учет).

Более подробная классификация методов управления персоналом по признаку принадлежности к конкретной функции управления позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы:

- ◆ найма, отбора и приема персонала;
- ◆ деловой оценки персонала;
- ◆ социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала;
- ◆ мотивации трудовой деятельности персонала;
- ◆ организации системы обучения персонала;
- ◆ управления конфликтами и стрессами;
- ◆ управления безопасностью персонала, организации труда персонала;
- ◆ управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- ◆ высвобождения персонала.

Необходимо отметить, что до последнего времени само понятие **управление персоналом** в нашей управленческой практике

отсутствовало. В то же время система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Важнейшим элементом служб персонала являются кадровые подразделения, управляющие его движением. Их основными функциями являются:

- ◆ учет персонала;
- ◆ прогнозирование и планирование потребности в кадрах;
- ◆ организация набора, отбора, подготовки, переподготовки, перемещения, увольнения работников;
- ◆ изучение и оценка кадров и представление руководству рекомендаций по замещению вакантных должностей теми или иными лицами;
- ◆ формирование кадрового резерва и работа с ним по специальным программам;
- ◆ участие в аттестации персонала и мероприятиях по ее итогам.

Службы персонала являются функциональными и не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью работников, а лишь помогают руководству организации и подразделений решать кадровые вопросы.

15.3. Структура персонала

Занятие той или иной должности требует от людей обладания соответствующей профессией и квалификацией.

Под **профессией** понимают комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области и позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности. Например, можно говорить о профессиях менеджера, юриста, экономиста, врача.

В пределах каждой профессии в результате деления труда выделяются **специальности**, связанные с выполнением более

узкого круга функций. Так, специальностью в рамках профессии юриста будет гражданское право, уголовное право, государственное право и т. д.

Опыт и практика увязывают навыки, знания и умения воедино, формируя **квалификацию**, т. е. степень профессиональной подготовки, необходимую для выполнения данных трудовых функций. Различается квалификация работы и квалификация работника. Первая представлена совокупностью требований к тому, кто ее должен исполнять; вторая — совокупностью приобретенных человеком профессиональных качеств.

Квалификация работника определяется такими факторами, как уровень общих и специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной должности, необходимый для освоения профессии. Для руководителей речь идет также об уровне организационных навыков. Квалификация присваивается специальной комиссией на основе всесторонней проверки знаний и опыта данного лица и юридически закрепляется в документах — дипломах, свидетельствах и т. д.

Мера квалификации называется **профессиональной компетентностью**. Она определяет способность работника качественно и безошибочно выполнять свои функции как в обычных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новое и быстро адаптироваться к меняющимся условиям. Она формируется в результате обучения и накопления практического опыта.

В основе профессиональной компетентности лежит **профессиональная пригодность**, т. е. совокупность психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для осуществления эффективной деятельности.

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности.

Структура персонала **по стажу** может рассматриваться двояко — в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. С общим стажем напрямую связан уровень производительности труда, а стаж работы в организации характеризует закрепляемость кадров.

Структура персонала по уровню образования (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее обра-

зование, незаконченное высшее (более чем полсрока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное.

Можно говорить также о структуре персонала в разрезе должностей.

Совокупность отдельных групп работников образует структуру персонала, или, по-другому, социальную структуру организации, которая может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе категорий и групп должностей. Например, можно выделить персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов) и неосновных видов деятельности (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы). Все они в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, рабочих, и основные сведения о них содержатся в текущей отчетности.

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия. Частная структура отражает соотношение отдельных категорий работников.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, свойственным каждой должностной группе, выраженным в затратах времени.

По характеру трудовых функций персонал подразделяется на рабочих и служащих.

Рабочие непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать основных и вспомогательных рабочих. Первые заняты в технологических процессах, направленных на создание конечного для данной организации продукта. Вторые связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях — ремонтных, инструментальных, транспортных.

складских. Выделяют рабочих механизированного и ручного труда. При этом различают следующие категории:

- ◆ работающие при помощи автоматов;
- ◆ выполняющие работу при помощи машин, механизмов, приборов и установок;
- ◆ обслуживающие машины, станки, установки, приборы;
- ◆ выполняющие работы вручную;
- ◆ выполняющие работы без применения машин и механизмов;
- ◆ выполняющие работы по ремонту и наладке машин и механизмов.

Рабочие классифицируются также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу.

К рабочим относится и **младший обслуживающий персонал**, занятый в основном оказанием не связанных с основной деятельностью услуг: дворники, курьеры, уборщики непроизводственных помещений, водители персональных автомобилей руководства и автобусов, перевозящих сотрудников.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие виды работ. Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они объединяются в несколько подгрупп.

Прежде всего, это руководители, осуществляющие функции общего управления. Условно их подразделяют на три уровня:

- ◆ высший (организации в целом);
- ◆ средний (основных структурных подразделений);
- ◆ низовой (работающий с исполнителями).

К руководителям относят также их заместителей, главных специалистов, государственных инспекторов. В совокупности они образуют администрацию, в состав которой также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству, но выполняющих вспомогательные управленческие функции, например сотрудников кадровых служб.

Другой, наиболее многочисленной подгруппой служащих являются специалисты различного профиля. Они заняты созданием и внедрением в производство новых знаний в форме теоретических и прикладных разработок, а также разработкой вариантов решения отдельных производственных и управленческих проблем, выбор и принятие которых входит в компетенцию руководителей. Это экономисты, юристы, инженерно-технические работники и их помощники.

В зависимости от уровня подготовки различают специалистов высшей и средней квалификации. Первые осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами. Вторые являются исполнителями работ.

Третью подгруппу в этой группе образуют другие работники, относящиеся к служащим. Они осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание (например, кассиры, делопроизводители, архивариусы, коменданты).

Основой отнесения людей к той или иной группе (категории) является занимаемая ими должность, т. е. штатная единица организации, первичный элемент в структуре управления ею, характеризующийся совокупностью прав, обязанностей и ответственности работника, выполняемыми им трудовыми функциями, границами компетенции, правовым положением.

15.4. Человеческий капитал

Человеческий капитал — совокупность знаний, умений, навыков, использующихся для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом.

Впервые термин использовал Т. Шульц, а его последователь Г. Беккер развил эту идею, обосновав эффективность вложений в человеческий капитал и сформулировав экономический подход к человеческому поведению.

Применение понятия **человеческий капитал** позволяет понять роль социальных институтов, не только выяснить социальные

параметры, но и провести экономический анализ влияния социального фактора на рыночную экономику.

Была разработана теория человеческого капитала. Ее суть состоит в том, что одной из главных форм богатства являются материализованные в человеке знания, его способность к производительному труду. Под человеческим капиталом следует понимать:

- ◆ приобретенный запас знаний, умений, навыков;
- ◆ целесообразность использования этого запаса в той или иной сфере общественного производства, что способствует росту производительности труда и объемов производства;
- ◆ рост зарплаток (доходов) конкретного работника в будущем за счет использования данного запаса и отказа от части текущего потребления;
- ◆ повышение заинтересованности работника в своей деятельности с увеличением доходов, что приводит к дальнейшему инвестированию в человеческий капитал.

Таким образом, под человеческим капиталом в экономике понимается имеющийся у человека запас знаний, здоровья, навыков, опыта, которые используются индивидом для получения дохода.

Человеческие способности, дарования, знания и т. д. являются неотъемлемой частью каждого человека, а мотивация является необходимым элементом для того чтобы процесс воспроизводства (формирование, накопление, использование) человеческого капитала носил полностью завершенный характер.

Г. Беккер в своей работе «Человеческий капитал» вводит понятие **специального человеческого капитала**, под которым понимаются только те навыки, которые представляют интерес для какой-либо одной организации, какого-либо одного вида деятельности. О. Тоффлер вводит понятие **символического капитала** (знаний), который в отличие от традиционных форм капитала неисчерпаем и одновременно доступен бесконечному числу пользователей без ограничений.

Человеческий капитал, являясь частью совокупного капитала, представляет собой:

- ◆ накопленные затраты на общее образование;
- ◆ специальную подготовку;

- ◆ здравоохранение;
- ◆ перемещение рабочей силы.

Виды человеческого капитала экономисты классифицируют по видам затрат, инвестиций в человеческий капитал. И. Ильинский выделяет вследствие этого следующие составляющие:

- ◆ **капитал образования;**
- ◆ **капитал здоровья;**
- ◆ **капитал культуры.**

Человеческий капитал классифицируется по формам, в которых он воплощен:

- ◆ **живой капитал**, который включает в себя знания, здоровье, воплощенные в человеке;
- ◆ **неживой капитал**, который создается, когда знания воплощаются в физических, материальных формах;
- ◆ **институциональный капитал**, представляющий собой институты, содействующие эффективному использованию всех видов человеческого капитала.

С точки зрения характера содействия экономическому благосостоянию общества различают:

- ◆ **потребительский капитал;**
- ◆ **производительный человеческий капитал.**

Потребительский капитал создает поток услуг, потребляемых непосредственно, и, таким образом, содействует общественной полезности. Это может быть творческая и образовательная деятельность. Результат такой деятельности выражается в предоставлении потребителю таких потребительских услуг, которые приводят к появлению новых способов удовлетворения потребностей или повышению эффективности существующих способов их удовлетворения.

Производительный капитал создает поток услуг, потребление которых содействует общественной полезности. В этом случае имеется в виду научная и образовательная деятельность, имеющая непосредственное практическое применение именно в производстве (создание средств производства, технологий, производственных услуг и продуктов).

15.5. Современные концепции управления человеческим капиталом

Эффективное управление формированием человеческого капитала — это та проблема, с которой все чаще сталкиваются менеджеры в XXI в. Важнейшая его составляющая состоит в создании и развитии системы управления талантами (выявление талантов, привлечение талантов, удержание талантов) и инвестировании талантов. Именно в поощрении одаренности, талантливости, нормального творческого взаимодействия людей разноодаренных, с разными потенциалами состоит путь к инновационному успеху.

Для организации XXI в. характерна направленность на новаторство. Вовлечение сотрудников в инновационный процесс должно иметь место на каждом уровне компании.

Чтобы повысить инновационную привлекательность бизнес-проектов организаций и эффективность инноваций, разработаны концепции, называемые управлением интеллектуальным капиталом и управлением знаниями.

В общем виде **интеллектуальный капитал** можно определить как ресурсы, которые влияют на эффективность функционирования организации и не имеют материального содержания в традиционном понимании. Они представляют собой будущие экономические выгоды как в виде будущих поступлений от этих ресурсов, так и в виде увеличения будущих поступлений от других ресурсов.

Выделяют три элемента интеллектуального капитала:

- ◆ **человеческий капитал**, включающий в дополнение к перечисленным выше качествам и другие качества, такие как лояльность, мотивация и умение работать в команде;
- ◆ **внутренний структурный капитал**, называемый еще организационным капиталом, который включает в себя политику, культуру компании, внутренние бизнес-процессы;
- ◆ **внешний структурный капитал**, или так называемый капитал связей.

Очень близкая к интеллектуальному капиталу тематика — **управление знаниями**. Для понимания связей и динамики элемен-

тов интеллектуального капитала необходимо иметь представление об управлении знаниями.

Знания по степени формализации бывают:

- ◆ неформализованные (внутренние), т. е. такие знания, которые не выражены неким объективным образом, например изложены в книгах, руководствах, лучших практиках;
- ◆ формализованные (внешние), т. е. такие знания, которые нашли свое отражение в чем-либо объективном, например в инструкциях, отношении клиентов к компании и т. д.

Человеческий капитал по своей природе является внутренним, это часть интеллектуального капитала организации, которая постоянно материализована в человеке. Структурный капитал является внешним, это та часть интеллектуального капитала, которая остается в организации всегда.

Одна из основных задач менеджера по управлению интеллектуальным капиталом — создавать условия для того, чтобы знания сотрудников перетекали в организацию и оставались там. Каким бы спорным ни казалось это утверждение, по возможности необходимо создавать условия минимизации потерь при уходе сотрудников с занимаемых ими должностей. Быстрый рост организации заставляет ее руководство всерьез задумываться о том, как перенести знания людей в организацию и сохранить их. Когда организация вырастает до определенного предела, перед руководством встает проблема несоответствия амбиций и внутренних процессов. Организация должна пройти стадию некоторой бюрократизации, она должна пересмотреть свою организационную структуру управления, формализовать должностные инструкции, определить и зафиксировать свои бизнес-процессы, иначе последующий динамичный рост будет невозможен.

Таким образом, менеджмент может обеспечить фиксацию человеческого капитала в структурном капитале. Конечно, здесь важно не превратиться в бюрократического монстра без возможности обновления и адаптации. Не случайно обновление, способность компании создавать инновации стоит отдельной задачей менеджера по управлению интеллектуальным капиталом. Многие эксперты справедливо считают, что только инновации служат основой

конкурентного преимущества любой организации в долгосрочной перспективе. Обновление и инновации возможны только через человеческий капитал. Поэтому перед менеджерами стоит задача создать такую структуру, такие процессы и мотивацию в организации, чтобы они не только не создавали помех в генерации новых идей, но и всецело способствовали их появлению.

Выше отмечалось, что человеческий капитал состоит из знаний, которые не могут быть формализованы и сохранены в организации. Примером такого капитала могут быть интуиция, умение различать приоритетность задания, умение быстро принимать решения в условиях ограниченной информации. Эти знания могут передаваться от одного человека другому только через прямое общение. Общение, обмен знаниями имеют ключевое значение для эффективности использования человеческого капитала.

Следующей по значимости задачей менеджера по управлению интеллектуальным капиталом является создание условий, способствующих обмену знаниями в организации. Здесь менеджеры сталкиваются с множеством препятствий, одним из основных является мотивация сотрудников обмениваться знаниями. Очень часто приходится встречаться с ситуацией, когда сотрудники ни при каких условиях не станут делиться знаниями, которые у них есть, так как считают их своим конкурентным преимуществом. Этот стереотип очень сложно преодолевается. Для создания мотивации к обмену знаниями нужно прежде всего развивать в организации культуру работы в команде, чтобы сотрудники чувствовали себя командными игроками, понимали, что результата можно достигнуть только общими усилиями.

Для эффективного управления интеллектуальным капиталом в организации необходим комплексный подход. Только построение полномасштабной системы оценки и управления интеллектуальным капиталом приведет к максимизации ценности организации. Конечно, так как все компании имеют бизнес-модели, существенно отличающиеся друг от друга, не существует единой системы управления интеллектуальным капиталом, которая была бы максимально успешной в каждой организации. Тем не менее последовательность действий при построении такой системы является в значительной степени стандартной — это:

- ◆ определение стратегии;
- ◆ идентификация задач, образующих стратегию;
- ◆ разработка эффективных методов оценки ключевых областей знаний;
- ◆ разработка комплекса мер для максимизации интеллектуального капитала.

Все больше и больше организаций строят свои конкурентные преимущества на интеллектуальных активах. Достичь этого можно, только научившись по-настоящему управлять ими. Все чаще в высших структурах управления появляются топ-менеджеры по интеллектуальному капиталу, все чаще в заметках к годовым финансовым отчетам появляется анализ текущего состояния интеллектуального капитала и его динамики.

При таком подходе управление знаниями превращается в процесс, с помощью которого организация извлекает прибыль за счет использования интеллектуального капитала, находящегося в ее распоряжении. Прибыль можно получить только в случае, если знания удастся применить для создания более эффективных технологий, ускорения инновационного процесса и создания конкурентоспособной рыночной продукции, что даст экономические преимущества. Наряду с экономическими, одной из причин повышения интереса к управлению знаниями является развитие коммуникационных и информационных технологий — одной из важных тенденций современности. Управление знаниями становится актуальным еще и потому, что во многих организациях в последнее время проводятся реинжиниринг и сокращение штатов. Это означает, что организации покидают многие ведущие специалисты. А вместе с ними организация часто теряет опыт и знания, крайне необходимые для ее развития.

В условиях глобализации мировой экономики, в условиях свободного перелива любого капитала, включая человеческий капитал, из страны в страну, из региона в регион, из города в город, в условиях острой международной конкуренции, ускоренного развития высоких технологий управление человеческим капиталом и знаниями становятся приоритетной задачей управленческой науки и практики.

Контрольные вопросы

1. Управление персоналом и его основные тенденции.
2. Методы управления персоналом.
3. Административные методы управления персоналом. Организационное воздействие.
4. Административные методы управления персоналом. Распорядительное воздействие.
5. Экономические методы управления персоналом.
6. Социально-психологические методы управления персоналом. Социологические методы.
7. Социально-психологические методы управления персоналом. Психологические методы.
8. Структура персонала. Профессия, специальность, квалификация.
9. Структура персонала. Социальная структура организации.
10. Человеческий капитал, его составляющие.
11. Классификация человеческого капитала.
12. Современные концепции управления человеческим капиталом. Интеллектуальный капитал и его элементы.
13. Управление знаниями.
14. Задачи менеджера по управлению интеллектуальным капиталом.
15. Управление интеллектуальным капиталом в организации.

ГЛАВА 16

Групповая динамика

Групповая динамика — это взаимодействие членов социальных групп между собой. Существует множество видов взаимоотношений и взаимодействий. К процессам групповой динамики относятся:

- ◆ руководство;
- ◆ лидерство;
- ◆ формирование группового мнения;
- ◆ сплоченность группы;
- ◆ конфликты, групповое давление и другие способы регуляции поведения членов группы.

Групповая динамика, как правило, изучает взаимодействие малых и средних социальных групп, которые, хотя и часто именуются социальными организациями, являются лишь составной частью рассматриваемых теорией организации социально-экономических и других социально-функциональных организаций, имеющих статус юридического лица.

16.1. Формальные и неформальные группы

Человек в организации выполняет работу в окружении людей, находясь во взаимодействии с ними. Он — не только исполнитель определенной роли, соответствующей его должности, но и член группы, в рамках которой он действует. При этом группа оказывает влияние на поведение человека, а его поведение влияет на жизнь группы.

Группа — объединение небольшого количества людей (не более 10–12), находящихся в устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение долгого промежутка времени. Членов группы должна связывать общая цель или интерес. Люди объединяются в группы не только для выполнения определенной работы, получения результата и вознаграждения за него. Группа — это среда самоутверждения и самопознания, это объективная потребность человека в коммуникациях.

В зависимости от целей объединения выделяют два типа групп:

- ◆ формальные;
- ◆ неформальные.

Формирование и функционирование формальных и неформальных групп в организации представляет собой динамичный процесс.

Формальные группы

Формальные группы — это структурные подразделения в организации, имеющие формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, формально закрепленные за ними функции и задачи (например, бухгалтерский учет, производство, маркетинг). Формальные группы создаются руководителями организации для осуществления производственной деятельности в соответствии с выбранной стратегией. Эти группы могут быть созданы как на постоянной, так и на временной основе. Вступление в формальную группу преследует потребности в статусе, усилении власти и реализации общей цели.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, называя их также формальными группами, в то же время отмечают, что «они, как бы малы ни были, — есть формальные организации, чьей первейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей». Таким образом, в системе понятий появляется иерархическая цепь организаций, что не добавляет ясности в процесс изложения материала. Эти же авторы в формальной организации (в юридическом лице) выделили три основных типа формальных групп:

- ◆ группы руководителей;
- ◆ рабочие (производственные) группы;
- ◆ общественные организации (комитеты).

Неформальные группы

Существуют также **неформальные группы** (организации) — спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Эти цели, как и у формальных групп (организаций), являются причиной существования такой организации. Неформальные группы создаются по принципу симпатии, общих интересов, привычек, увлечений. Они образуются практически во всех формальных организациях, за исключением очень малых. В крупных организациях существует множество неформальных групп. Их может быть столько, сколько основ для общения.

Такие группы имеют свои правила, нормы поведения, своего неформального лидера. Такого рода группы нельзя недооценивать, так как они оказывают существенное влияние на поведение людей в организации, и эффективность их работы подчас сильнее, чем у формальных.

Основными причинами вступления в неформальную группу являются потребности в принадлежности, помощи, защите, общении и взаимные симпатии.

Принадлежность. Социальная потребность, потребность в принадлежности к той или иной группе, является одной из самых сильных. Именно в группе происходит самопознание, самоопределение, самоутверждение. Групповая динамика активизирует существующие потребности человека, создает новые и одновременно является источником (средой) их удовлетворения.

Помощь. Подчиненные с большим желанием обратятся за помощью к коллегам, чем к непосредственному руководителю, даже если трудности возникли при решении производственных задач. Атмосфера доверия и взаимопомощи является основой синергетического эффекта группового взаимодействия.

Защита. Объединение происходит достаточно часто при возникновении какой-либо угрозы, опасности, для совместной защиты личных или групповых интересов: например, опротестовать

вредные условия труда, несправедливую оплату труда и т. д. Конфликт в формальной группе, попытки формального руководителя разрушить сложившиеся неформальные отношения — все это способствует сплочению существующих неформальных групп или приводит к созданию новых.

Общение. В основе неформального общения лежат интересы, ценности, увлечения и т. д. Именно по этой причине в организации может быть столько неформальных групп, сколько общих тем для общения. Неформальное общение в группе — это также дополнительный неформальный канал поступления важной для человека информации, касающейся как ситуации в организации, так и вне нее.

Симпатии. Группа предоставляет человеку возможность проводить время в приятном для себя окружении, избежать одиночества, состояния потерянности, ненужности. На установление дружеских отношений влияют личностные характеристики, наличие территориальной близости, частота встреч, общие цели, интересы, совместное решение проблем. Взаимные симпатии, дружеские отношения могут привести как к синергетическому эффекту, повышающему эффективность групповой работы, так и к снижению эффективности за счет потери времени на бесконечные чаепития, перекуры и т. д.

Менеджера должно интересовать состояние взаимодействия в группе, так как от этого зависит эффективность управления. Учитывая, что неформальные отношения играют большую роль, чем формальные, менеджер должен знать законы групповой динамики и способы целенаправленного влияния на развитие неформальных взаимодействий.

Эффективная группа — это группа, в которой взаимодействия характеризуются сплоченностью, взаимоуважением, взаимопониманием.

16.2. Стадии развития группы

Любая группа в своем развитии проходит пять стадий.

1. Стадия формирования. Она характеризуется неопределенностью относительно структуры группы, ее целей, лидера и манеры поведения. Стадия завершается, когда члены группы начинают отчетливо понимать, что они являются частью данной группы.

2. Стадия внутригруппового конфликта. На этом этапе идет борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. Этап заканчивается, когда становится ясно, кто лидер в данной группе, чаще всего — неформальный.

3. Стадия обеспечения сплоченности членов группы. На этой стадии отношения между членами группы становятся более тесными и сплоченными, появляется ясность относительно неформальных норм поведения, распределения ролей.

4. Стадия наивысшей работоспособности и производительности. На этом этапе группа полностью сформировалась и готова к эффективному выполнению задач. Энергия ее членов уже направлена не на распределение ролей и борьбу за власть, а на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов.

5. Заключительная стадия. Для временных групп выполнение порученной задачи становится заключительной стадией. Возможно снижение производительности, так как члены думают о прекращении работы данной группы и о перспективе другой работы.

Группы не обязательно проходят последовательно все стадии развития; например, конфликт по поводу лидерства может произойти на любой стадии групповой динамики.

Согласно исследованиям, производительность работы группы в первой фазе решения задачи низка, значительно возрастает во второй половине и ближе к финишу.

16.3. Условия, влияющие на эффективность работы группы

Выделяют шесть основных факторов, влияющих на эффективность работы группы:

- ◆ внешние условия;
- ◆ возможности членов группы;

- ◆ структура группы;
- ◆ групповой процесс;
- ◆ задачи, стоящие перед группой;
- ◆ сплоченность группы и эффективность ее работы.

Внешние условия

Группа является подсистемой еще большей системы — организации. Среда организации является внешними условиями существования группы, к которым относятся:

- ◆ стратегия развития организации;
- ◆ организационная структура;
- ◆ ресурсы организации;
- ◆ организационная культура;
- ◆ система подбора, оценки и поощрения персонала.

Возможности членов группы

Эффективность работы группы зависит от возможностей ее членов, их способностей и личных качеств. Чем выше интеллектуальный уровень индивидов, тем более вовлечены они в работу, чаще становятся формальными или неформальными лидерами, тем выше результаты работы группы.

Личностные качества тоже могут прогнозировать успех или неудачи в работе. Такие качества членов группы, как коммуникабельность, независимость и самостоятельность в работе, приводят к высоким результатам, в то время как властолюбие, стремление доминировать, эгоизм отдельных членов парализуют работу других и негативно сказываются на общих результатах.

Структура группы

Под структурой понимаются следующие компоненты:

- ◆ формальное лидерство;
- ◆ роли и статусы;
- ◆ нормы поведения;
- ◆ размер и состав группы.

Формальное лидерство. Каждая группа имеет своего формального лидера: руководителя подразделения, руководителя проекта, председателя комитета, президента ассоциации и т. д. Лидеры определяют моральный климат в коллективе, взаимоотношения, распределение задач и контроля и, в конечном счете, результаты групповой работы.

Роли. За каждым членом закрепляется определенная социальная роль в зависимости от того, как влияет данный член команды на процесс выполнения работы. М. Белбин выделил 9 социальных ролей членов группы (табл. 16.1). Принятая на себя роль во многом определяет восприятие и оценку человека в системе внутригрупповых отношений.

Нормы — принятые образцы поведения внутри группы, которые должны выполняться всеми ее членами. Они могут быть формализованы в процедурах, стандартах и правилах, но большинство норм носит неформальный характер и оказывает сильное влияние на поведение и взаимоотношения людей. Нормы могут касаться качества, сроков выполнения работы, формы одежды, отношения к сверхурочным работам, распределения ресурсов.

Группа оказывает давление на тех членов группы, которые поступают вопреки принятым правилам и нормам, и применяет групповые санкции.

Таблица 16.1. Роли членов группы по М. Белбину

Роль	Описание роли
Мыслитель	Обладает богатым воображением, новатор, характеризуется повышенной креативностью
Исполнитель	Претворяет идеи в практические действия
Доводчик	Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно
Критик	Исповедует беспристрастный, критический анализ ситуации
Исследователь	Владеет искусством переговоров и ресурсами эффективных коммуникаций

Таблица 16.1 (окончание)

Роль	Описание роли
Организатор	Ориентирует на решение поставленной задачи, побуждает коллег работать интенсивнее
Коллективист	Гармонизирует отношения в команде, устраняет разногласия
Координатор	Четко формулирует цели, является социальным лидером
Специалист	Обладает редко встречающимися навыками и умениями

Статус — это неформальное или формальное положение, или ранг, который присваивается члену группы и отражает его весомость в группе.

Размер группы. Эффективность группы во многом зависит от ее размера. Самыми эффективными являются группы в 5–7 человек, они достаточно большие, чтобы принимать разносторонние решения, учитывают опыт и мнение коллектива, с другой стороны, хорошо виден вклад каждого в общий результат. Нечетное количество членов группы облегчает процесс принятия решений. В малых группах больше напряжения в отношениях, в больших группах мало времени уделяется каждому члену группы. В малых группах возникает больше сложностей с достижением соглашения, так как много времени уходит на выяснение позиций, в больших группах люди более сконцентрированы, боятся высказывать свое мнение.

Состав группы. Считается наиболее эффективной группа с однородным составом (по полу, возрасту, стажу работы), однако в таких группах возможны конфликты, борьба за власть.

Групповой процесс

Групповой процесс — это обмен информацией внутри группы, групповое принятие решений, управление конфликтом. От качества организации этих процессов зависят результаты работы группы.

Задачи, стоящие перед группой

Если задачи сложные и нестандартные, то они требуют всестороннего обсуждения, группового принятия решений. Если задачи просты и структурированы, то акцент делается на формализацию и стандартизацию группового процесса.

Сплоченность группы и эффективность ее работы

Сплоченность отражает удовлетворенность от совместной работы, желание продолжать работу вместе. Она зависит от ряда факторов. Чем больше времени люди проводят вместе, чем труднее попасть в группу, тем она сплоченнее. Большие группы менее сплоченны, в них произвольно возникают различные подгруппы, что может вызвать конфликтную ситуацию. Сплоченность женщин в группах сильнее, чем сплоченность мужчин, так как у женщин более развита потребность в групповом принятии решений и сотрудничестве друг с другом. Внешние угрозы сплачивают, цементируют группу. Прежние успехи способствуют сплоченности, и, наоборот, неудачи разъединяют людей.

Негативные проявления в группе — так называемая **групповщина** (внутренняя замкнутость), которая проявляется в конформизме и единодушии членов группы.

Конформизм — это соглашательство, подчинение интересам других людей. Обычно группа оказывает давление на человека, требуя от него следовать групповым интересам, нормам и правилам. В таком случае не учитываются точки зрения, мнения других людей. Последние начинают мыслить как другие или боятся высказывать свое мнение, в результате чего возникает **внешнее единодушие**. В истории человечества существует масса примеров подобного соглашательства, когда с молчаливого согласия группы совершались страшные преступления. С другой стороны, конформизм — это условие сохранения внутреннего баланса в группе. Если в человеке отсутствует конформизм, то ему трудно найти общий язык с другими ее членами, могут возникнуть конфликты, в результате которых группа его отторгает.

Итак, для повышения эффективности функционирования групп руководители должны принимать во внимание размер

группы, ее состав, распределение ролей и другие характеристики. Очень важно, чтобы менеджер понимал, что неформальные структуры динамически взаимодействуют с формальными. Нужно помнить, что неформальные группы могут как резко снизить эффективность функционирования формальной группы, вплоть до прекращения ее существования, так и способствовать повышению ее эффективности.

Для этого необходимо:

- ◆ признать существование неформальной группы и осознать, что ее ликвидация может повлечь за собой и ликвидацию формальной группы;
- ◆ выслушивать мнение по ключевым вопросам неформальных лидеров групп;
- ◆ для снижения сопротивления неформальной группы реализации управленческих решений привлекать ее членов к обсуждению проблем и принятию решений;
- ◆ перед тем как предпринимать какие-либо действия, просчитать возможные отрицательные воздействия на существование неформальных групп.

16.4. Рабочие группы

Известно, что в результате совместной длительной работы людей взаимное приспособление и корректировка их поведения превращаются в общепринятую норму, вырабатываются одинаковые взгляды и определенные общие правила и порядки. С этого момента группа индивидуумов трансформируется в **рабочую группу**, которая представляет собой специальный тип социальной группы.

Рабочие группы могут создаваться руководством для выполнения конкретных функций или могут образовываться самостоятельно. Формирование рабочей группы в процессе работы есть естественное следствие разделения труда и важное средство осуществления индивидуальных социальных потребностей. Коллектив индивидуальных работников не обязательно автоматически превратится в рабочую группу. Для форми-

рования и сплочения рабочей группы должны существовать определенные условия:

- ◆ сотрудники должны находиться в достаточно тесном контакте, для того чтобы межличностное общение было легко доступным;
- ◆ выполняемые ими виды работы должны быть связанными (выполнение аналогичных видов работ или наличие общей цели);
- ◆ сотрудники должны быть приблизительно одного уровня, без больших различий в статусе, квалификации или уровне образования;
- ◆ ограничения к численности группы (не более 12 человек).

16.5. Командообразование

В последние годы получило большое распространение понятие команда; вкратце об этом говорилось в главе 4. Это связано с тем, что во многих жизненных ситуациях команды и командная работа являются важным, а нередко и главным фактором повышения эффективности деятельности современных организаций. К команде относят малую группу с высокой степенью организованности и эффективности.

Команда — это небольшая группа людей, обладающих взаимодополняющими навыками и совместно работающих над достижением цели, за которую они несут коллективную ответственность. Организация, основанная на командах, считается системой управления будущего, способной адекватно реагировать на конкурентную среду. Поэтому руководители современных организаций стремятся к формированию команды профессионалов-единомышленников.

Рассмотрим соотношение понятий группа и команда. Для команд свойственны такие виды поведения их членов, как:

- ◆ нацеленность на общий результат;
- ◆ взаимная поддержка;
- ◆ взаимозаменяемость;
- ◆ минимизация статусных различий;

- ◆ коллективное решение проблем;
- ◆ благожелательный климат.

Среди основных различий между понятиями команда и группа можно выделить:

- ◆ в команде лидерство разделено между ее членами, а в группе, как правило, один ярко выраженный лидер;
- ◆ в команде личная ответственность дополняется коллективной, а в группе доминирует личная ответственность;
- ◆ в команде продукция или услуги являются результатом коллективной деятельности, а в группе — индивидуальной;
- ◆ команда обсуждает, принимает решение и выполняет его, а группа обсуждает, решает и делегирует выполнение решения.

Команда всегда является группой, но не всякой группе присущ командный дух. Преобразование группы в команду происходит по мере увеличения тесноты связей, уровня взаимодействия и ответственности участников за процесс и результаты работы. Команда, как правило, имеет более высокие результаты труда, чем другие группы, вследствие того, что каждый член команды стремится к достижению общей цели, четко выполняет свои обязанности, взаимодействует с другими сотрудниками для координации совместной деятельности и считает себя частью целого. В результате возникает синергетический эффект за счет внутренних взаимосвязей, преданности делу, согласованности действий, доверия друг к другу, сотрудничества, общих ценностей.

Процесс формирования команды — действие, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении требуется не только наличие правильно подобранных высококвалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда. Процесс создания команды имеет свою продолжительность и состоит из четырех этапов:

- ◆ подготовки;
- ◆ создания рабочих условий;
- ◆ формирования и построения команды;
- ◆ содействия в работе.

16.6. Типология команд

Классификация по роду деятельности

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься данная команда. По такому признаку выделяют следующие типы команд.

1. Команды, которые занимаются подготовкой рекомендаций. К их числу относятся проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. Для такого рода команд самыми важными являются две вещи — в их деятельности всегда присутствует быстрое и конструктивное начало, и они всегда разрабатывают итоговую формулировку, необходимую для того, чтобы их рекомендации могли быть внедрены.

2. Команды, которые занимаются непосредственным изготовлением чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ей важно концентрироваться на производительности команды, а не на ней самой.

3. Команды, которые управляют процессом. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.

При этом каждая из вышеназванных команд может находиться на одном из следующих уровней развития групповой активности в зависимости от командных усилий — эффективности взаимодействия членов группы:

- ◆ рабочая группа;
- ◆ псевдокоманда;
- ◆ потенциальная команда;
- ◆ реальная команда;
- ◆ высокоэффективная команда.

Перечислим вкратце их основные характеристики.

Рабочая группа. Взаимодействие членов группы в ней осуществляется в основном для обмена информацией и опытом. Для

нее характерна персональная ответственность членов группы за результаты их деятельности.

Псевдокоманда. Члены ее могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому необходимых усилий.

Потенциальная команда. Члены ее осознают необходимость общей цели и согласованности совместных действий, направленных на ее достижение. Они пытаются выработать эффективные приемы и методы сотрудничества.

Настоящая команда. Члены ее обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели и задачи, выработали эффективные методы совместной деятельности.

Высокоэффективная команда. Это группа, обладающая всеми характеристиками настоящих команд и способствующая индивидуальному развитию ее членов. Результаты ее деятельности превосходят ожидания.

Управленческие команды

В условиях постоянно меняющейся внешней среды одним из самых важных факторов успеха любой организации служит наличие эффективной **управленческой команды**. Поэтому руководители часто в целях повышения качества управления создают вокруг себя на самой верхней ступени организационной структуры такие команды. Их отличительными чертами являются: мощный интеллект, умение анализировать, прогнозировать и предвидеть; высокая ответственность и качество работы; способность систематически обновлять и наращивать свои качественные характеристики. Все это концентрируется и проявляется в высокой результативности управления и повышения эффективности управляемого объекта.

Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем. Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего предназначения, в которое верят все члены команды, — ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный

с успехом, первенством, продвижением вперед. Она является основой постановки цели и задач команды.

Самоуправляемые команды

В современных условиях появляется новый тип команд — самоуправляемые команды. **Самоуправляемая команда** — это группа, которой предоставляется существенная автономия; она несет полную ответственность за поведение своих членов и результаты деятельности.

Основные отличия самоуправляемых команд состоят в комбинации наделяния властью и обучения планированию, управлению, мониторингу и контролю над собственной деятельностью, в самостоятельности и свободе действий, возможности выполнять функции управления.

Самоуправляемые команды формально создаются руководством компании, которое задает общее направление деятельности команд. В них нет назначенного руководителя. То есть самоуправляемые команды выполняют не только реальную работу, но и функции управления.

16.7. Основы управления конфликтом

Конфликт — ситуация, когда сознательное поведение одной из сторон (личности, группы, организации) вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Существование разногласия (конфликта), столкновение различных мнений — это нормальное явление, факт существования человечества, условие эволюционного развития.

Современные исследования показывают, что при отсутствии конфликтов прекращается развитие человека, организации или группы. Бесконфликтность (безразличие ко всему), как и очень высокая конфликтность, обуславливает снижение эффективности деятельности организации. Бесконфликтность — это индикатор того, что в организации отсутствуют новые идеи, инициатива и т. д., что в современных условиях развития конкуренции так же губительно для организации, как и разрушительные конфликты.

Для того чтобы понять, как управлять конфликтом, нужно изучить процесс возникновения и протекания конфликта и возможные точки воздействия (элементы процесса). В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая противоположные позиции, цели объекта и субъекта и т. д., что и является источником конфликтной ситуации. Объективно конфликтная ситуация существует всегда (потенциальный конфликт), но его нарастание происходит только при наличии инцидента. Инициаторами инцидента могут быть как участники конфликта, так и другие лица и обстоятельства, когда начинает действовать так называемый закон третьей стороны. И конфликтная ситуация, и инцидент могут создаваться оппонентами (сознательно или без определенной цели) либо возникают независимо от их воли и желания.

Менеджер как управленец всегда находится в центре конфликта и призван решать его всеми доступными способами. Управление конфликтом является одной из функций руководителя.

Причины конфликтов

Основные причины конфликтов можно рассматривать по двум группам факторов — организационным и личностным.

Организационные факторы:

- ◆ ограниченность ресурсов, неправильное или несправедливое их распределение;
- ◆ несогласованность или противоречивость целей;
- ◆ нечеткое распределение прав и обязанностей;
- ◆ противоречие между функциями и фактически осуществляемой деятельностью;
- ◆ взаимозависимость задач;
- ◆ неблагоприятные условия труда.

Личностные факторы:

- ◆ различия в ценностях, манерах поведения, жизненном опыте;
- ◆ личная неприязнь;
- ◆ психологический феномен;
- ◆ неопределенность перспектив роста;

- ◆ недостаточный уровень профессионализма;
- ◆ стиль управления.

В жизни организации всегда существуют конфликтные ситуации. Множественность конфликтов порождена разнообразными причинами, природа которых зависит от личностных характеристик участников конфликтов, структуры организации, стилей управления, характерных для принятой организационной культуры, и т. д.

Любой исход развития конфликтной ситуации приводит к возникновению новой ситуации. Задача менеджера — перевести конфликт в открытую форму (только в этом случае могут быть выявлены все участники конфликта) и управлять развитием конфликтной ситуации для приведения к функциональным последствиям.

Модель конфликта

Модель развития и разрешения конфликта можно представить схематически (рис. 16.1).

Функциональные последствия конфликта — позитивные последствия, в результате которых:

- ◆ стороны находят выход, приемлемый для обеих сторон, минимизируется антагонизм, враждебность;
- ◆ стороны расположены к сотрудничеству в будущем;
- ◆ преодолена групповщина и боязнь высказывать свое мнение.

Дисфункциональные последствия — негативные последствия, в результате которых возникает:

- ◆ неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности труда;
- ◆ меньшая степень сотрудничества в будущем;
- ◆ групповщина и непродуктивная конкуренция с другими группами организации;
- ◆ необъективность взглядов;
- ◆ отсутствие коммуникации и взаимодействия враждующих сторон;
- ◆ смещение акцента на борьбу, а не на разрешение проблемы.



Рис. 16.1. Модель конфликта

Типы конфликтов

Конфликты подразделяются на следующие типы:

- ◆ внутриличностный;
- ◆ межличностный;
- ◆ между личностью и группой;
- ◆ межгрупповой.

Внутриличностный конфликт случается внутри индивида, когда человек хочет достигнуть взаимоисключающих целей, когда возникает противоречие между желанием и возможностью. Когда человек сталкивается с реальностью и не достигает своих целей, он может признать несостоятельность своих мыслей, ценностей, взглядов и поведения. Пытаясь найти новые приоритеты, человек чувствует внутренний дискомфорт, происходит ломка личности. Последствия внутриличностного конфликта могут быть положительными, конструктивными, когда индивид находит новые

ценности и приоритеты, и губительными. Внутриличностный конфликт может носить возрастной характер при переходе из одного возрастного периода в другой.

Межличностный конфликт вовлекает в противоречие два или более индивидов. Это самый распространенный вид конфликта, причиной которого может быть оппозиция ценностей, взглядов, поведения.

Межгрупповой конфликт может возникнуть между подразделениями организации в борьбе за ресурсы, между неформальными группами при смене руководства, при появлении нового неформального лидера, между линейным и штабным персоналом, между администрацией и профсоюзом.

Конфликт **между личностью и группой** происходит, когда позиция индивида входит в противоречие с позицией группы, коллектива.

Методы управления конфликтами

В соответствии с классификацией конфликтов можно выделить следующие методы управления конфликтами:

- ◆ межличностные;
- ◆ структурные;
- ◆ внутриличностные;
- ◆ переговоры.

Межличностные методы. К. Томас, исследуя поведение человека, выделил пять стилей поведения в конфликтной ситуации, которые используются оппонентами для разрешения конфликтов. В основе классификации лежит направленность удовлетворения интересов конфликтующих сторон.

1. При разрешении конфликта силой, когда человек обладает властью или физическим превосходством, не учитываются интересы другого человека. После такого конфликта у окружающих складывается неблагоприятное впечатление о победившей стороне, в результате проигрывают обе стороны.

2. Разрешение конфликта через сотрудничество — стиль разрешения конфликтов, построенный на равенстве позиций. Проблема решается на обоюдовыгодной основе, появляются доверие и откры-

венность по отношению друг к другу, и в результате выигрывают обе стороны.

3. Уход от конфликта — стиль, для которого характерно отсутствие личной настойчивости, равнодушие. При этом проблема продолжает существовать и вскоре усугубляется и разрастается, в результате чего проигрывают обе стороны.

4. Способность войти в положение другого без учета своих интересов (альтруизм) часто воспринимается как слабость природы. В результате такого исхода одна сторона выигрывает, другая не выигрывает.

5. Компромисс — стиль разрешения конфликта, при котором обе стороны идут на взаимные уступки. Они теряют часть своих интересов, нет взаимной удовлетворенности от результатов.

Структурные методы. Они направлены на предупреждение конфликта и представляют собой совокупность мероприятий организационного и разъяснительного характера.

Включают в себя следующие управленческие действия:

- ◆ разъяснение требований к работе;
- ◆ использование координационных и интеграционных механизмов (иерархии полномочий, цепи команд, единоначалия, работы координационных отделов, совещаний);
- ◆ установление общеорганизационных комплексных целей, формирование корпоративного духа;
- ◆ использование системы вознаграждения людей, вносящих свой вклад в достижение общеорганизационных целей.

Внутриличностные методы. Эта разновидность конфликта может иметь как функциональные последствия при стремлении человека к самосовершенствованию, так и дисфункциональные последствия, если способствует возникновению других видов конфликтов, ухудшает состояние здоровья.

Переговоры. Переговоры относятся к специально подготовленным, регламентированным беседам. Выделяют две главные цели переговоров:

- ◆ разрешение конфликтов, споров;
- ◆ организация сотрудничества.

Типы решений в переговорах:

- ◆ компромисс — наиболее часто встречающийся тип решений;
- ◆ принципиально новое решение;
- ◆ асимметричное решение.

Поиск **компромисса** осуществляется в области жизненно важных интересов, которые одновременно являются взаимоисключающими. Важным условием является готовность сторон к удовлетворению лишь части интересов. Один из основных вопросов, который должен быть решен при ведении переговоров, это вопрос о критериях, определяющих законность тех или иных требований или уступок. Если имеется общепризнанный критерий, то время на ведение переговоров резко уменьшается.

Нахождение **принципиально нового решения** способно снять имеющиеся противоречия. Это возможно только при детальном изучении потребностей, интересов, ценностей. Поиск принципиально нового решения прежде всего связан с творческим подходом к проблеме, со способностью рассмотреть проблему шире первоначально заданных позиций, и тогда от противоборствующих сторон вообще может не потребоваться уступок.

Если стороны не находят «серединного» решения, они могут перейти к **асимметричному решению**. В этой ситуации уступки одной стороны значительно превышают уступки другой стороны. Степень асимметричности может быть различной, почти до полного игнорирования интересов одной из сторон (стиль поведения в конфликтной ситуации — принуждение и приспособление).

Переговоры являются центральным моментом решения конфликта. Успешное ведение переговоров приводит к функциональным последствиям конфликта. Провал переговорного процесса усугубляет конфликт.

Контрольные вопросы

1. Групповая динамика и ее процессы.
2. Формальные группы, причины их возникновения.
3. Неформальные группы, причины их возникновения.
4. Стадии развития группы.

5. Факторы, влияющие на эффективность работы группы (обзорно).

6. Структура группы.

7. Сплоченность группы и эффективность ее работы. Конформизм.

8. Рабочие группы.

9. Командообразование.

10. Типология команд.

11. Конфликт и основы управления конфликтом. Причины конфликтов.

12. Модель конфликта.

13. Типы конфликтов.

14. Методы управления конфликтами.

ГЛАВА 17

Личность менеджера и лидерство

17.1. Личность менеджера и ее характеристики

Общая характеристика менеджера

От умения менеджеров руководить, находить правильные решения и воплощать их в жизнь в большой степени зависит успех организации. Общеизвестно, что личность руководителя, его характерологические особенности играют немаловажную роль в управленческой деятельности.

Личность — это категория психологии, обозначающая стабильную и интегральную систему социально значимых черт, характеризующих индивида как человека определенной социальной общности. Структура личности включает в себя совокупность устойчивых психологических качеств человека: способность, воля, эмоции, мотивация и социальные установки. Перечисленные компоненты присущи каждому человеку и качественно зависят от социальных отношений и специфики социальной среды. Основным способом поведения руководителя в процессе управленческой деятельности является непрерывное воздействие на управляемый объект, коллектив или отдельную личность. Эффективность этого воздействия во многом определяется уровнем профессиональной компетентности руководителя и его

личностными особенностями. К разряду таких особенностей относится прежде всего мотивационно-потребностная система личности, а также предыстория, способности и специфические черты личности.

17.2. Мотивационно-потребностная система личности

Эта система личности включает в себя три группы мотиваций:

- ◆ биологические;
- ◆ маргинальные;
- ◆ высшие (социальные).

Группа **биологических** мотиваций сформирована потребностью в пище, в стабильных условиях жизни, потребностью во сне.

Группа **маргинальных** потребностей включает мотивации общения, познания, защитного поведения, потребность в активности.

В группу **высших (социальных)** мотиваций входят мотивации:

- ◆ потребительского поведения;
- ◆ самоутверждения;
- ◆ саморазвития и самореализации;
- ◆ достижения цели и стремления к успеху;
- ◆ свободы.

Группа социальных мотиваций — самая сложная и самая спорная, но общим свойством социальных мотиваций является то, что все они связаны с осознанной и целенаправленной деятельностью человека, побуждающей к достижению поставленных им самим или заданных извне определенных целей. Механизмы социальных мотиваций не имеют врожденного характера, а формируются определенным образом под воздействием конкретных социальных условий, в которых взрослеет и действует человек. Таким образом, ведущие условия формирования социальных мотиваций — это социальные процессы и воздействия.

Рассмотрим отдельные виды социальных мотиваций и ряд качеств, приоритетно определяющих эффективность деятельности руководителя.

Мотивация достижения цели

Она заставляет личность преодолевать препятствия в ситуации реального решения практических задач и добиваться поставленных перед собой целей. Успешное достижение поставленных перед собой целей приводит к формированию высокой адекватной самооценки, которая воспринимается окружающими как уверенность в себе. Переживание успеха, в том числе и профессионального, стимулирует человека к повторению данного переживания и в конечном счете определяет трансформацию мотивации достижения цели в мотивацию стремления к успеху.

Мотивация саморазвития

Она обеспечивает самостоятельные и относительно независимые поведение и деятельность, которые не всегда полностью осознаются личностью, формируя то, что в психологии называется жизненным путем.

Мотивация самореализации

Она может рассматриваться как определенный вариант мотивации саморазвития, возникающий на основе существующих у личности определенных способностей и направленный на их воплощение и развитие. Для руководителя основополагающими будут коммуникативные, предпринимательские и организаторские способности, определяющие развитие этой мотивации. Формирование деятельности, в основе которой лежит мотивация самореализации, сопровождается явными положительными переживаниями и отношением к тому, что делает человек.

Мотивация свободы

Она означает потребность в принятии осознанных и самостоятельных решений, а также в формировании независимого от социального давления поведения. Эта мотивация наиболее значима при принятии решений в ситуациях, исход которых неизвестен, но чрезвычайно важен для человека. Поведение, формирующееся на базе мотивации свободы, в значительной степени лишено чувственного эмоционального компонента и наиболее полно

проявляется в кризисных ситуациях, когда необходимо принимать ответственные и безотлагательные решения, которые часто не совпадают с ожиданиями других людей.

Мотивация свободы может определять профессиональную деятельность управленца, так как у этой категории лиц существует определенный прогноз на профессиональное развитие и имеются перспективные планы и задачи. Ради достижения дальних целей и перспектив развития структура мотивационно-потребностной системы человека может перестраиваться с помощью своеобразных внутренних мотивационных регуляторов — свободы и воли. Под **волей** понимается способность встраивания особого интеллектуального плана между воздействием самой ситуации на человека и его ответным поведением, что обеспечивает субъекту возможность осознания необходимости того или иного действия, а также торможения импульсивных поведенческих актов, детерминированных (определенных, обусловленных) непосредственными желаниями. Воля, волевые действия и качества человека наряду с эмоциями и эмоциональными переживаниями составляют эмоционально-волевою сферу личности. К **основным волевым качествам**, обеспечивающим эффективность управленческой деятельности, можно отнести: целеустремленность, самообладание, самостоятельность, решительность, настойчивость, ответственность и т. д.

Целеустремленность — это способность человека подчинять свои действия целям, которые необходимо достигнуть за счет мобилизации сил на правильное определение путей, средств, способов и приемов своей деятельности.

Самообладание характерно для людей, которые произвольно управляют своими мыслями и чувствами, действиями и поступками. Личности, которым свойственно самообладание, уравновешенны и последовательны.

Самостоятельность рассматривается как способность человека не поддаваться влиянию различных сил, могущих отвлечь его от достижения поставленной цели.

Решительность — волевое качество человека, благодаря которому он способен принимать своевременные, обоснованные

и твердые решения в различных условиях жизни и деятельности, характеризующихся наличием определенных противоречий.

Настойчивость является качеством личности, благодаря которому человек может мобилизовать свои силы для относительно длительной и сложной борьбы с препятствиями и трудностями, встречающимися в его деятельности на пути достижения достаточно отдаленных целей.

Управленец, достигший заметных успехов в своей деятельности, отличается четкой ориентацией в жизни, решительностью, способностью переломить неблагоприятный ход событий, выйти из ситуации, вмешаться в качестве активной действующей силы в происходящее с ним. А это и обеспечивает внутренняя свобода человека.

Ответственность выступает как предпосылка внутренней свободы, поскольку, лишь осознавая возможность активного изменения ситуации и его цену, человек может предпринять попытку такого изменения. Особой чертой ответственности являются возможность и способность личности признавать свои ошибки и брать на себя вину в случае неудач.

Нравственность имеет непосредственное отношение к разумному пользованию свободой. Нравственный руководитель осознает необходимость жить по моральным заповедям, выверенным человеческим опытом. Именно на этом базируется принцип морально-правовой защищенности управленческой деятельности, так как управленческие решения должны соответствовать не только действующим правовым актам, но и нормам морали. Поэтому одним из основных требований к личности управленца должно стать требование его нравственной устойчивости.

17.3. Биографические характеристики, способности и специфические черты личности

В обобщенном портрете успешного руководителя выделяется ряд параметров, по которым можно установить взаимосвязь личност-

ных свойств с эффективностью управленческой деятельности: это биографические характеристики (возраст, пол, образование, социальное происхождение), способности и специфические личностные черты.

Биография. Важным биографическим показателем признается качественное образование руководителей. Высшее образование обеспечивает высокий уровень не только профессиональной подготовки специалиста, но и общей культуры руководителя, а также его осведомленности во многих вопросах, не имеющих непосредственного отношения к конкретному производству.

Способности. Способности руководителя представляют отдельный блок его характеристик, которые делятся на общие (интеллект) и специфические (знания, умения). Интеллект как способность решать сложные и абстрактные проблемы должен быть выше среднего, но необязательно на самом высоком уровне. Специфические способности личности руководителя — это специальные знания, умения, компетентность, информированность, которые чаще проявляются у него в конкретной профессиональной деятельности.

Успешный руководитель должен уметь творчески использовать эти знания в различных, часто неповторимых ситуациях, постоянно возникающих в процессе работы. В основе такого умения лежат организаторские способности.

Черты личности — это последний блок характеристик профессионально успешного руководителя. К числу существенных личностных черт, определяющих высокую эффективность управляющей деятельности, относят следующие свойства:

- ◆ **стрессоустойчивость**, проявляющуюся в адекватном реагировании руководителя на неожиданно возникающую непредвиденную (стрессорную) ситуацию, требующую усиления активности и перестройки поведения в целях адаптации к изменившимся условиям или для изменения ситуации в соответствии с целями и задачами управления;
- ◆ **способность доминировать**, которая рассматривается как умение руководителя влиять на подчиненных и изменять их поведение в соответствии с задачами управления;
- ◆ **стремление к победе** как особое качество, которое базируется на мотивации достижения цели (достижения успеха);

- ◆ **уверенность в себе** — дополнительные качества, основанные на высокой адекватной самооценке;
- ◆ **креативность** — способность к творческому решению задач, которая рассматривается не только как характеристика интеллекта руководителя, но и как желание и способность поощрять творчество своих подчиненных;
- ◆ **эмоциональная уравновешенность**, проявляющаяся в способности руководителя поддерживать оптимальное эмоциональное состояние в изменяющихся условиях;
- ◆ **предприимчивость, надежность и независимость**, которые определяют возможность менеджера формировать свои представления по профессионально важным проблемам и способность достигать успеха вместе со своими подчиненными.

Перечисленные личностные черты не исчерпывают всего разнообразия характеристик руководителя.

Таким образом, очевидны достаточно жесткие требования к личности руководителя, которым не всегда соответствуют лица, занимающие руководящие должности. Частичное соответствие личностных свойств руководителя перечисленным требованиям определяет степень успешности профессиональной деятельности управленца.

Большинство специалистов, изучающих эффективность системы управления, соглашаются с тем, что личность руководителя, прежде всего — личность лидера, так как неспособность проявить в определенных ситуациях лидерские возможности однозначно приводит к снижению авторитета руководителя и эффективности его профессиональной деятельности.

17.4. Характерные черты современного менеджера

Условия экономического развития, характерные для начала XXI в., вызывают необходимость разработки новых требований к современному менеджеру как к человеку и специалисту, способному справиться с увеличивающейся сложностью управ-

ленческой работы. Выделяются следующие главные факторы, формирующие черты такого менеджера:

- ◆ глобализация и интернационализация экономики;
- ◆ кризисные явления в экономике;
- ◆ высокие скорости научно-технического развития;
- ◆ структурные изменения в экономике;
- ◆ рост социальной значимости организаций в экономике.

Представление о тех ключевых способностях, которые особенно высоко ценятся у современных менеджеров, меняется прежде всего под влиянием глобализации и интернационализации экономики. Такая тенденция означает, что бизнес как бы ломает национальные границы и всё в большей мере становится интернациональным. Это приводит к формированию организаций, в которых рабочая сила состоит из людей разных национальностей, говорящих на разных языках и имеющих существенные культурные различия. В этих условиях особое значение приобретают способности менеджеров, которые позволяют:

- ◆ управлять в странах с разной культурой и деловым окружением;
- ◆ управлять международными по составу коллективами, работающими над общими проектами;
- ◆ владеть вопросами и ситуациями экономического развития на мировом и локальном уровнях;
- ◆ разрабатывать и реализовывать национальные и интернациональные корпоративные стратегические планы.

Процессы глобализации и интернационализации стали в значительной мере возможными благодаря научно-техническим достижениям, и прежде всего — в области информационных технологий, позволяющих с высокой скоростью передавать информацию на большие расстояния. Быстрое развитие науки и создание новых технологий предъявляют новые требования к знаниям и умениям менеджеров. Прежде всего это означает, что научные и технические знания, с которыми приходят в организацию специалисты и менеджеры, быстро устаревают и требуют непрерывного обновления.

Организации должны быстро адаптироваться к изменениям, которые происходят в области технологий, т. е. скорость становится важнейшим фактором конкурентоспособности и успешного развития. Поэтому менеджеры все чаще перестраивают структуру управления, сокращают иерархию, вводят децентрализацию, делегируют полномочия по принятию решений сверху вниз. Меняется политика найма и использования персонала — в ряде стран распространяется практика использования внештатных сотрудников для работы по контрактам и персонала, работающего дома. Это новая стратегия, требующая разработки новой политики и подходов к управлению персоналом.

Структура изменений в экономике развитых стран характеризуется сокращением занятости в промышленных отраслях и ее увеличением в сфере услуг. Поэтому типичный менеджер недалекого будущего — это управленец, занятый в организациях, оказывающих услуги людям.

Рост числа организаций малого и среднего бизнеса также меняет структуру занятости, оттягивая в эту группу все большее количество рабочей силы. В этих организациях менеджеры имеют дело с меньшей численностью работающих, часто обладающих более высоким уровнем образования. Поэтому сам подход и стиль управления меняются в сторону уменьшения директивности и распорядительства, повышения роли наставничества, оказания помощи и обучения. А это требует от менеджеров новых знаний и способностей.

Частые циклические кризисные явления в экономике требуют, чтобы менеджеры были готовы к действиям в различных кризисных ситуациях. Большое значение имеет их способность выявлять структуры организации, наименее устойчивые при кризисах, осуществлять обучение персонала моделированию кризисных ситуаций, действиям в условиях кризиса и регулярно проверять его готовность к эффективным действиям.

В конце XX в. сформировалось и в настоящее время получило развитие новое представление о социальной роли организации и ее многостороннем влиянии на все стороны жизни общества. Растущие требования, которые общество предъявляет к соци-

альной роли организаций, существенно меняют ориентацию ее менеджеров. Если раньше они были обязаны любыми путями добиваться эффективного использования внутренних ресурсов организации и не принимать во внимание проблемы социального плана, то теперь ни одно решение не может быть принято без учета его воздействия на людей, окружающую среду и т. д.

Это значительно расширяет область тех знаний и умений, которыми должен обладать менеджер, чтобы обеспечивать эффективное функционирование организации и удовлетворять разнообразные социальные интересы и потребности.

Модель современного менеджера

Требования к менеджеру XXI в. отражает модель, в которой выделены главные характерные черты современного менеджера:

- ◆ менеджер — стратег, которому должно быть присуще понимание того, как управлять в конкурентной среде национальной и интернациональной системой рыночных отношений;
- ◆ менеджер — новатор, т. е. человек, признающий и понимающий значение современных технологий, в первую очередь информационных, обеспечивающих принципиально новый уровень управления за счет высокой скорости получения и передачи информации и повышения качества и обоснованности принимаемых решений;
- ◆ менеджер — аналитик, т. е. человек, который обязан строить свою работу с учетом большого количества вне рыночных факторов, отражающих новый характер взаимоотношений с другими организациями в условиях глобализации и интернационализации экономики;
- ◆ менеджер — лидер, т. е. человек в организации, который является образцом для других, обладает чувством нового, не боится оправданного риска и проявляет качества предпринимателя.

В теории и практике современного менеджмента последнему элементу модели придается особое значение, так как с ним связываются надежды на создание новой системы отношений между менеджерами, с одной стороны, и исполнителями — с другой.

17.5. Лидерство. Общая характеристика лидерства

Лидерство — это способность влиять на личности и группы, направляя их деятельность на достижение цели.

Как элемент социальных взаимодействий лидерство является сложной деятельностью, включающей в себя:

- ◆ процесс оказания влияния;
- ◆ участников — как лидеров, так и последователей;
- ◆ ряд возможных результатов — не только достижение цели, но и приверженность людей этим целям, улучшение взаимодействия в команде и изменение корпоративной культуры.

Достижение целей организации определяет деятельность руководителя, процесс руководства.

Руководство (управление) — целенаправленное воздействие лидера на оптимизацию усилий членов организации и ресурсов ради достижения целей организации.

Однако руководитель и лидер — не тождественные понятия. Руководитель может быть и лидером, но в то же время лидер может не являться руководителем всей организации либо вообще не занимать руководящей должности. Руководитель и лидер имеют общие характеристики: между ними и другими членами организации устанавливаются и поддерживаются отношения доминирования и подчинения. И руководитель, и лидер используют различные средства влияния. В идеале либо лидера должны назначить руководителем, либо руководитель должен стать лидером. Для практического воплощения этого требования необходима характеристика лидерства, которая может быть получена в ходе его сравнительного анализа с руководством.

1. Руководство может осуществлять коллективный руководитель — коллегиальный орган управления. Лидерство всегда персонифицировано, связано с личностью руководителя.

2. Цели руководителя и исполнителя могут быть не согласованы. В этом случае используются формы власти, имеющие организационную основу. Цели лидера должны согласовываться с целями его последователей.

3. Руководителя организации назначает ее учредитель. Например, акционеры назначают президента общества, правительство — руководителей государственных организаций. Лидером становятся прежде всего благодаря особым качествам личности и используемым ею формам влияния на других.

4. Руководитель воспринимает структуру организации как данную и в течение своей карьеры стремится обеспечить максимально быстрое свое продвижение по ступеням иерархии. Лидер, как правило, оказывает мощное влияние на формирование организации.

5. Руководитель должен направлять деятельность подчиненных. Лидер увлекает за собой своих последователей. Значит, он должен отвечать более высоким требованиям, руководствоваться не только утилитарными ценностями.

6. Руководитель может использовать различные формы влияния и власти, в том числе и имеющие организационную основу. Лидер, особенно не занимающий руководящей должности, сравнительно ограничен в применении таких форм. В большей мере он должен полагаться на власть эксперта, использовать свои харизматические данные.

7. Руководитель, как правило, широко известен. И чем более высокий пост он занимает, тем шире его известность. Иное дело с лидером.

17.6. Стили управления

Существенное влияние лидерства на успех организации обусловило интерес исследователей к этой проблеме. В настоящее время сформировались три основных подхода к анализу лидерства:

- ◆ личностный подход (подход с позиции лидерских качеств);
- ◆ поведенческий подход;
- ◆ ситуационный подход.

Личностный подход

Лидерство имеет ярко выраженную личностную основу. Поэтому его первые исследователи анализировали личностные качества

руководителей, добившихся выдающихся успехов, либо лидеров, которые не занимали определенной должности, но оказали существенное влияние на большие группы людей. Анализ роли личности в истории можно считать исходным пунктом исследования лидерства. Важнейшая задача здесь — выяснение перечня и оптимального сочетания личностных качеств, обеспечивающих эффективное лидерство. Такими качествами являются внешность, общее и специальное образование, уровень интеллекта, профессиональный опыт. Однако не все известные лидеры обладали этими качествами в равной степени. Важно учитывать и соотношение личностных качеств лидера и других членов группы. Например, если в группе имеются несколько человек с ярко выраженной потребностью во власти, то неизбежны конфликты, и руководство вряд ли будет эффективным.

История дала много ярких примеров влияния личности на важные события и процессы. В некоторых случаях можно было проследить прямые связи между наличием у лидера определенных качеств, принимаемыми им решениями и успехом организации.

Однако это еще не доказывает, что наличие определенных характеристик у личности делает ее лидером. В конкретных ситуациях особую значимость могут иметь различные качества личности. На стиль руководства влияют и другие факторы, в частности организационные условия, условия постановки конкретной задачи, характеристики и состояние внешней среды.

Поэтому развитие теории лидерства пошло по пути расширения перечня изучаемых факторов. Вначале это были характеристики, не отделимые от самой личности. Позднее стали исследоваться качества личности лидера, которые проявляются в его поведении, во взаимоотношениях лидера и других членов организации.

Поведенческий подход

Центральная проблема данного подхода — анализ поведения по отношению к другим членам организации лидера, обеспечивающего необходимое влияние на их деятельность.

В рамках поведенческого подхода наибольшее распространение получили теории «Х» и «У» Д. Мак-Грегора, континуума стилей

К. Левина и Р. Лайкерта и управленческие решетки (университета штата Огайо и Р. Блэйка и Д. Мутона).

В теории **Д. Мак-Грегора**, которая рассматривалась в главе 2 учебного пособия, основными факторами, влияющими на поведение лидера, являются его цели, ценности, предпочтения, а также представления лидера о членах группы. В зависимости от этих факторов Д. Мак-Грегор рассматривает поведение **автократического** (теория «Х») и **демократического** (теория «У») лидеров.

Автократический руководитель считает, что для подчиненных труд — тяжелое бремя и они стремятся уклониться от работы. В этой ситуации руководитель должен принуждать исполнителя к труду. В соответствии с представлениями демократического руководителя труд для исполнителя — естественная потребность, и он охотно принимает задания. Поведение руководителя должно быть направлено на создание условий для выполнения работы и мотивацию исполнителей.

Другая характеристика в анализе поведения руководителей — отношение исполнителей к принятию ответственности. Автократический руководитель считает, что у подчиненных нет честолюбия и они стремятся уклониться от ответственности. Задача руководителя — детальная регламентация деятельности исполнителей. Демократичный руководитель исходит из приобщения членов организации к ее целям. Поэтому исполнители охотно берут на себя ответственность, и задача руководителя — эффективно делегировать полномочия.

В теории **К. Левина** выделяются три стиля руководства — по критерию концентрации полномочий.

Авторитарное руководство характеризуется полной концентрацией полномочий у руководителя.

Демократичное характеризуется распределением ответственности и участием членов группы в управлении.

Либеральный руководитель принимает минимальное участие в принятии решений.

Далее рассматриваются характеристики каждого из стилей по таким параметрам, как объем работы, выполняемой группой, характер работы (результатов), мотивация, отношения в группе, оценка стиля руководства членами группы.

В теории Р. Лайкерта предложены другие критерии для классификации стилей лидерства.

Первый критерий раскрывает приоритеты руководителя — его ориентацию: только на работу, достижение целей, получение результатов или только на человека. Такое деление условно, точнее говорить о преобладающей ориентации.

Второй критерий — характер взаимодействия руководителя и подчиненных при принятии решений, который проявляется в авторитарном и демократическом стилях руководства.

Авторитарный руководитель принимает решения самостоятельно. Эксплуататорско-авторитарный стиль предполагает опору на принуждение, а благосклонно-авторитарный — преимущественно на вознаграждение.

Демократический стиль может основываться на учете мнений исполнителей (консультативно-демократический и партисипативный стили) либо на участии исполнителей в принятии решений.

При демократическом, ориентированном преимущественно на человека стиле руководства исполнители испытывают большую, чем при других стилях, удовлетворенность работой. Высокая удовлетворенность работой приводит к росту производительности труда исполнителей, а следовательно, увеличению вознаграждения. Также повышается степень удовлетворенности исполнителей своей работой. Такие причинно-следственные связи проявляются достаточно четко, когда первичные потребности удовлетворены полностью.

При высокой актуальности первичных потребностей **авторитарный** (особенно благосклонно-авторитарный) стиль руководства может обеспечить более высокие результаты.

Дальнейшее развитие поведенческого подхода к анализу лидерства проявлялось в переходе к **двумерным классификациям стилей**. В университете штата Огайо исследовали влияние руководителя через анализ структурирования задачи и внимания к подчиненным. Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчиненным подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе дове-

рия, уважения и контакта между руководителем и подчиненными. Каждая из этих характеристик имеет два качественных уровня — низкий и высокий.

Таким образом, четыре возможные комбинации элементов дают четыре стиля руководства.

В своей **классификации Р. Блэйк и Д. Мутон** детализировали этот подход, введя девятибалльную шкалу для двух критериев — степени учета интересов людей и меры достижения цели организации. Они предложили использовать для классификации стилей управленческую сетку с координатами «внимание к работе» и «внимание к людям» и описали пять стилей руководства:

- ◆ «убогий менеджмент» (со стороны руководителя прилагается минимальное усилие, чтобы добиться качества работы, которое позволит избежать увольнения);
- ◆ «менеджмент загородного клуба» (руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих отношениях, но мало заботится об эффективности производства);
- ◆ «авторитарный менеджмент» (руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных);
- ◆ «менеджмент среднего уровня» (руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности производства и хорошего морального настроения, но возможности и способности подчиненных используются не в полную силу);
- ◆ «групповой менеджмент» (благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности производства достигаются высокие результаты путем приобщения подчиненных к целям организации).

Резюмируя различные стили управления, необходимо отметить, что руководитель должен владеть методами влияния, соответствующими различным стилям, и использовать их применительно к конкретной ситуации.

Ситуационный подход

Центральная задача, которую решает руководитель, — определить стиль поведения, наиболее адекватный конкретной ситуации,

т. е. обеспечивающий максимальную результативность. Для описания ситуации исследователи использовали различные характеристики.

По теории **Ф. Фидлера** основными факторами, влияющими на поведение руководителя, являются структурированность задачи, объем полномочий руководителя и отношения между руководителем и членами группы. Поскольку стиль поведения личности достаточно постоянен, **Ф. Фидлер** предлагает назначать руководителей в соответствии с ситуацией. Например, в благоприятной ситуации задача структурирована и отношения хорошие, руководитель не нуждается в больших полномочиях. В неблагоприятной ситуации, когда задача не структурирована и отношения плохие, требуется сильный руководитель, ориентированный на решение задачи, с широкими полномочиями. В умеренно благоприятной ситуации необходим руководитель, ориентированный на установление хороших отношений с подчиненными.

В **ситуационной модели лидерства П. Херси и К. Бланшар** предлагают (табл. 17.1), что выбор стиля лидерства определяется степенью профессиональной и социальной зрелости исполнителей — способностью и согласием принимать ответственность, желанием решить поставленную задачу, уровнем профессиональной подготовки, опытом. Конкретный стиль лидерства характеризуется двумя основными показателями — ориентацией поведения руководителя на задачу и (или) на человеческие отношения.

При очень низкой степени зрелости исполнители не знают, как выполнить работу. Они не хотят и не могут принимать ответственность. Для выполнения работы руководитель вынужден давать указания — детально регламентировать задание, осуществлять постоянное руководство, обеспечивать строгий контроль. Ясно, что при этом трудно уделять много внимания установлению и поддержанию отношений с подчиненными.

Желание исполнителей принять ответственность при их сравнительно низкой квалификации требует от руководителя создания условий для выполнения заданий, мотивации и внимания к подчиненным. В обмен они активно работают над выполнением задания.

Таблица 17.1. Модель лидерства по П. Херси и К. Бланшару

Степень зрелости исполнителей	Стиль лидерства	Основные черты стиля
Очень низкая — не хотят и не могут принять ответственность	Указания	Высокая ориентация на задачу и низкая — на отношения
Низкая — хотят, но не могут принять ответственность	Убеждение	Высокая ориентация на задачу и отношения
Средняя — могут, но не хотят принять ответственность	Участие	Высокая ориентация на отношения и низкая — на задачу
Высокая — могут и хотят принять ответственность	Делегирование	Низкая ориентация на задачу и отношения

Достаточно высокая квалификация исполнителей позволяет руководителю не детализировать задачу. Однако исполнители имеют достаточно высокую самооценку и требуют внимания. В данном случае руководителю целесообразно привлечь исполнителей к принятию решений.

Исполнители имеют очень высокую квалификацию — они могут и хотят взять ответственность за принятие решения и его выполнение. Задача руководителя сводится лишь к делегированию полномочий и контролю конечного результата.

В подходе «*путь — цель*» Т. Митчел и Р. Хаус анализировали влияние руководителя на мотивацию подчиненного, его удовлетворенность работой и производительность. На этой основе они выделили стили:

- ◆ поддержки (ориентированный на человека);
- ◆ инструментальный (аналог ориентации на работу, задачу);
- ◆ поощрения участия в принятии решений путем учета предложений подчиненных, распространения необходимой информации;
- ◆ ориентированный на достижения, убеждение рабочих в своих силах.

Выбор конкретного стиля определяется личными качествами работника и состоянием внешней среды.

В. Врум и Ф. Йеттон в зависимости от участия подчиненных в принятии решений выделяют три стиля руководства: **автократический, консультативный и коллегиальный**.

При авторитарном стиле руководитель принимает решение, используя имеющуюся у него информацию, опираясь на свой опыт либо получая информацию от подчиненных.

Консультативный стиль предполагает индивидуальные или групповые консультации с подчиненными. Руководитель самостоятельно принимает решение, которое отражает или не отражает результаты консультаций.

Коллегиальный стиль предполагает, что группа обсуждает проблему и выбирает способ решения.

Выбор стиля руководства определяется ситуацией. Ее основные характеристики связаны с принятием решения и могут быть объединены в три группы.

1. Условия решения проблемы включают критерий выбора способа решения проблемы, степень структурированности задачи, поставленной перед исполнителем, и наличие у руководителя информации и опыта для качественного решения проблемы.

2. Отношение исполнителей к решению проблемы включает значимость причастности подчиненных к принятию решения для достижения цели и степень мотивации подчиненных в достижении цели организации.

3. Отношения между руководителем и исполнителем, включая отношение подчиненных к авторитарным решениям и вероятность конфликта при принятии определенного решения.

Например, если нет четких критериев выбора оптимального решения и участие подчиненных в принятии решения не повысит эффективности выполнения принятого решения, то наиболее эффективным будет авторитарный стиль. Этот же стиль можно использовать, если руководитель располагает критериями и необходимой информацией, а участие подчиненных в принятии решения не повысит эффективности его выполнения. Коллегиальный стиль эффективен, когда отсутствуют надежные критерии выбора решения, нет уверенности в поддержке авторитарного решения,

а участие подчиненных в принятии решения повысит эффективность его выполнения.

Ситуационный подход включает ряд положений из поведенческого подхода (например, рассмотрение ориентации на отношения или задачу, анализ структурированности задачи и участие исполнителей в принятии решений). В то же время здесь рассматривается более широкий круг факторов, влияющих на выбор стиля лидерства, в частности характеризующих конкретную ситуацию. Однако, несмотря на большое число подходов и моделей, **эффективное лидерство, эффективный лидер** — явление сравнительно редкое. Это обусловлено, в частности, необходимостью широкого применения качественных оценок различных факторов, влияющих на выбор определенного стиля. Достаточно ли у руководителя опыта для принятия качественного решения, структурирована ли задача, высока ли вероятность конфликта при выборе данного варианта решения, получит ли поддержку у подчиненных автократическое решение руководителя, являются ли отношения руководителя с подчиненными хорошими? Ответы на эти и многие другие вопросы определяют эффективность руководства, успех руководителя.

Для уточнения понятий эффективного лидерства и эффективного руководства отметим, что у группы (общности) существуют три потребности — потребность в выполнении задачи, потребность в сохранении коллектива и индивидуальные потребности отдельных членов группы. Эффективное лидерство вытекает из постоянного и успешного рассмотрения лидером этих трех основных элементов.

Эффективное руководство — сочетание лидерства, власти, влияния и **авторитета** в одном лице (авторитет — заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных, высшего руководства и коллег по работе, признание личности, оценка коллектива).

Если управляющий по своим личным качествам — лидер, в его руках находится реальная власть и он владеет всеми методами влияния на людей, то в таком случае возможно эффективное руководство. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В сов-

ременной организации власть руководителя основана на балансе власти. Поэтому для эффективного руководства необходимо поддерживать этот баланс, используя власть над коллективом в разумных пределах, т. е. в пределах, достаточных для достижения целей и не вызывающих при этом неприятия у подчиненных.

17.7. Современные подходы к руководству людьми

В конце XX в. все бóльшую популярность стал завоевывать гуманистический подход к руководству. В его рамках организация работы и управление людьми все больше строятся, основываясь на роли самого человека, на его способностях, желаниях и возможности трудиться с максимальной отдачей, получать при этом удовлетворение от содержания своей деятельности и отношений в коллективе, а также развивать и совершенствовать себя.

В руководстве людьми нет абсолютных истин, так как поведение людей (подчиненных) не только рационально, но и иррационально. На него влияют как объективные условия, воздействие руководителя, так и субъективные моменты. У каждого свой характер, навыки, умения, достоинства и недостатки, и потому все люди ведут себя по-разному в одинаковых обстоятельствах. И это нужно учитывать руководителям. В целом успешное руководство — это функция трех переменных: руководителя, подчиненного и ситуации.

Принципами руководства с точки зрения гуманистического подхода и общечеловеческих ценностей (последовательность, единство слова и дела, ответственность, высокая мораль, чуткость, внимательность, уважение) считаются:

- ◆ наличие системы ценностной ориентации персонала;
- ◆ обеспечение подчиненных в полном объеме необходимой информацией;
- ◆ предоставление работникам автономии, возможности хотя бы частично контролировать условия своей деятельности, проявлять инициативу;

- ◆ создание творческой атмосферы, активизирующей сильные качества исполнителей;
- ◆ оптимизация заданий, которые должны быть не выше и не ниже возможностей работников, их реальность, гарантия помощи при трудностях;
- ◆ принятие людей, какими они есть, справедливое, доброжелательное отношение к ним, терпимость к инакомыслию, ошибкам, укрепление их уверенности в себе;
- ◆ готовность идти на компромиссы, уступки, признание своих ошибок, отказ от демонстрации власти, превосходства, наказания и критики без нужды;
- ◆ одинаково справедливое отношение ко всем сотрудникам, особенно в разнородном коллективе, снисходительность к излишним проявлениям эмоций;
- ◆ уважительное отношение и требовательность к подчиненным.

Руководитель должен время от времени беседовать со своими сотрудниками, узнавать, о чем они думают, для чего при необходимости может и сам прийти к ним. Это сплачивает команду, помогает использовать возможности подчиненных. Хороший руководитель должен уметь пробуждать энтузиазм у подчиненных, подавать им пример умением вести себя и внешним видом, стараться помочь подчиненным в выборе подходящей работы.

Правильное руководство предполагает сочетание научных правил и процедур и искусства их применения. Управлять людьми труднее всего, потому что они — самый трудный объект управления. Для успеха в этом деле необходимо понять, чем вызвана та или иная форма поведения подчиненных:

- ◆ особенностями содержания и организации труда;
- ◆ желанием достичь определенного уровня благосостояния (максимум дохода при минимуме усилий, максимум дохода при максимуме усилий, минимум дохода при минимуме усилий);
- ◆ реакцией на применение различных видов стимулирования;
- ◆ стремлением изменить свое положение в организации, приспособиться к новым условиям;
- ◆ личными особенностями.

Успех любого руководителя зависит от успехов сотрудников, поэтому его целью является правильное регулирование отношений с ними. От сотрудников можно многого добиться, создавая возможность им почувствовать себя нужными, одобряя их деятельность, консультируясь и возлагая на них ответственность.

Ошибками руководителя при воздействии на подчиненных являются:

- ◆ стереотипная реакция на их поведение;
- ◆ поспешное принятие решений без осмысления и оценки ситуации;
- ◆ недостаточный анализ приоритетов людей и нечеткое определение целевых установок;
- ◆ неадекватный учет последствий своих действий;
- ◆ стремление показать свою исключительность;
- ◆ нереалистичная самооценка;
- ◆ игнорирование подчиненных.

Контрольные вопросы

1. Личность, структура личности.
2. Мотивационно-потребностная система личности. Высшие мотивации.
3. Нравственность. Биография. Способности и черты личности.
4. Характерные черты и модель современного менеджера.
5. Лидерство и руководство.
6. Личностный подход к анализу лидерства.
7. Поведенческий подход. Теории Д. Мак-Грегора и К. Левина.
8. Поведенческий подход. Теории Р. Лайкерта, Р. Блэйка — Д. Мутона.
9. Ситуационный подход. Модели Ф. Фидлера, П. Херси — К. Бланшара.
10. Ситуационный подход. Модели Т. Митчелла — Р. Хауса, В. Врума — Ф. Йеттона.
11. Современные подходы к руководству людьми.

ГЛАВА 18

Власть и партнерство

18.1. Влияние

Для реализации планов, обеспечивающих достижение целей организации, необходимо эффективное влияние на членов организации.

Влияние — это изменения в поведении, отношениях, оценках, действиях одного человека под воздействием поведения другого.

Субъектами влияния в организации являются:

- ◆ по вертикали — руководители и подчиненные;
- ◆ по горизонтали — коллеги;
- ◆ вне организации — потребители и поставщики, конкуренты, государственные и общественные органы и т. д.

Формы и инструменты влияния различны. Например, руководитель влияет на подчиненных через установление заданий и вознаграждения, делегирование полномочий и предоставление ресурсов. Подчиненные оказывают влияние на руководителя через неформальные контакты, предоставляемую информацию, предложения по совершенствованию организации. Ученые, писатели, общественные деятели могут оказывать значительное влияние на людей. Часто они при этом не занимают руководящих должностей и оказывают влияние через идеи, концепции, разделяемые в обществе ценности и идеалы. Такое влияние может быть очень сильным.

В организации для достижения ее целей необходима скоординированная деятельность многих людей. Для обеспечения такой

деятельности необходимо полное и точное выполнение решений, принимаемых руководителем. Полномочия руководителя дают ему право принимать решения.

18.2. Власть

Власть — это возможность действовать и способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей для достижения целей организации.

Власть используется также для расширения влияния, получения новых полномочий и ресурсов. Власть руководителя зависит от ряда факторов, в том числе от его формальных полномочий, личностных качеств руководителя и подчиненного, реального влияния руководителя на подчиненного, конкретной ситуации. Например, в акционерном обществе рабочие подчинены генеральному директору. Однако в процессе приватизации рабочие стали акционерами своего предприятия. И в этом качестве они решают вопросы, связанные с руководством обществом, в частности о назначении генерального директора.

Баланс власти возможен в форме компромисса между руководителем и подчиненными. Руководитель пропускает, например, нарушения дисциплины подчиненными. Подчиненные оказывают руководителю дополнительные услуги, предоставляют информацию, в том числе неформальную. И чем больше услуг, ресурсов получает руководитель, тем сильнее его зависимость от подчиненных.

18.3. Основы и формы власти

Важнейшими характеристиками власти являются ее основа (характер) и форма (источник). Различные формы власти в зависимости от ее основы могут быть объединены в три группы (табл. 18.1).

Таблица 18.1. Основы и формы власти

Основы власти	Формы власти
Организационная	Принуждение, вознаграждение; законная власть
Личностная	Эксперта, примера; потребность во власти
Личностно-организационная	Власть на информации, власть связей; право на власть

Организационная основа

Формы власти, имеющие организационную основу, применяются наиболее широко.

Власть, основанная на принуждении, может осуществляться через физическое насилие или факторы экономического принуждения. Это может быть страх полной потери работы или перевода на неполную рабочую неделю, отсутствия продвижения по служебной иерархии, отказа в повышении заработной платы.

Использование принуждения может приводить к компромиссу руководителя с исполнителем. Например, в целях обеспечения выживания организации рабочие места не сокращаются в обмен на уступки исполнителей — согласие перейти (в том числе временно) на неполную рабочую неделю, на другое рабочее место, в другую смену и т. д.

Достижение цели возможно через давление на самолюбие подчиненных — вплоть до их унижения. Однако необходимо учитывать слабость и ограниченность воздействия на работников через страх. Страх может заставить работников подделывать документы, искажать представление о ситуации. Отсюда — либо принятие неоптимальных решений из-за недостоверности информации, либо дополнительные затраты на контроль и информацию.

К ослаблению власти через принуждение приводят нереализованные наказания или наказания, не дифференцированные по результатам работы.

При анализе **власти через вознаграждение** необходимо учитывать следующие моменты.

1. Вознаграждение должно быть связано с удовлетворением активной и сильной потребности исполнителя.

2. Исполнитель должен быть уверен, что выполнение задания приведет к объявленному размеру вознаграждения.

3. Необходимо определить порог чувствительности вознаграждения. Его размер должен быть достаточно значимым для исполнителя и адекватен затраченным усилиям (по оценке не только руководителя, но и исполнителя).

4. Требуется обеспечить адекватность вознаграждения исполнителя и затраченных им усилий по сравнению с другими исполнителями.

Важно учитывать и психологические ограничения власти через вознаграждение. Так, выполнение работы, большей в 2–3 раза, чем другими работниками, может привести к пересмотру нормативов оценки, их повышению. Следствием такой ситуации является ухудшение психологического климата в коллективе.

Власть через вознаграждение предъявляет высокие требования к руководителю, в частности по точной и объективной оценке меры вклада отдельных исполнителей в достижение общей цели.

К ослаблению власти через вознаграждение приводит поощрение при невыполнении задания.

Законная власть формируется через правовые процедуры. Действенность ее в значительной мере определяется не только легитимностью и строгостью мер воздействия, но и уровнем культуры подчиненных. Законная власть связана с традициями и часто опирается на них. Реализация законной власти также осуществляется через определенные процедуры, в первую очередь связанные с принятием решений. Принятие решения — сложный и часто длительный, многоступенчатый процесс. Все его участники, а не только лицо, принимающее окончательное решение, являются носителями законной власти.

Законная власть в определенном смысле интегрирует власть, основанную на принуждении и вознаграждении, но не сводится только к ним. Это еще и власть над ресурсами, право принятия решений по другим вопросам.

Личностная основа

Формы власти, имеющие личностную основу, неотделимы от носителя власти и, как правило, не зависят от статуса, занимаемой должности.

Власть эксперта основывается на компетентности руководителя. Компетентность определяется рядом факторов: талантом, общим образованием и профессиональной подготовкой, опытом. Ограниченность власти эксперта обусловлена специализацией в знаниях, а также необходимостью для руководителя постоянно подтверждать свою высокую квалификацию.

Властью примера (влияние с помощью харизмы) обладают руководители, влияющие на поведение подчиненных благодаря своей привлекательности, выдающимся личным качествам, стилю общения. **Харизма** — власть, построенная на силе личных качеств и способностей лидера, на его обаянии и привлекательности. При этом влияние на окружающих людей происходит на подсознательном уровне.

Анализ таких **харизматических личностей** показывает, что они, как правило, излучают позитивную энергию, уверенно держатся перед подчиненными, имеют независимый характер, положительно оценивают восхищение собой. Они часто имеют внушительную внешность (но не обязательно высокий рост), обладают риторическими способностями — их обращения созвучны мыслям и чувствам слушателей.

Потребность во власти также может стать источником власти. Такую потребность, проявляющуюся в необходимости оказывать влияние на других, имеют все люди. Однако ее сила, актуальность существенно различаются. В обостренной форме эта потребность проявляется у лиц, страдающих невротическими отклонениями. Возможен и здоровый карьеризм у людей, имеющих позитивную мотивацию. Проявляется эта форма власти в настойчивом желании давать рекомендации, оказывать помощь, строить интриги и т. д.

Организационно-личностная основа

Последнюю группу образуют формы власти, имеющие смешанную организационно-личностную основу.

Власть, основанная на доступе к информации (**власть на информации**) может иметь организационную основу, когда доступ к ней руководитель получает по должности. Например, руководители цехов, отделов организации получают нормативные документы, участвуют в различных совещаниях, семинарах, где получают различную информацию. Значительной властью на информации обладает личный аппарат руководителя организации: помощники, советники, секретари.

Власть на информации может иметь и личностную основу, когда доступ к информации обусловлен не должностью, а личными контактами, аналитическими способностями человека. Так, дружеские отношения с руководителем, способность сопоставлять и анализировать информацию повышают уровень информированности носителя этой власти.

Власть связей также имеет двойственную основу. Ясно, что чем более высокую должность занимает руководитель, тем шире круг контактов, тем больше возможностей для установления и поддержания связей. Личностная основа такой власти может исходить и не из реальных связей. Более важно, чтобы те, на кого оказывается влияние, воспринимали эти связи как реальные. Типичный пример здесь — родственные связи. Например, руководитель группы может быть женат на дочери президента фирмы. Руководитель отдела, в состав которого входит группа, всегда будет учитывать связь своего начальника и своего подчиненного, хотя влияния здесь может не быть.

Право на власть предполагает организационную основу — наличие определенной должности в организации. Формально руководители, занимающие одинаковые должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует предоставленные ему права в пределах своих способностей, которые очень индивидуальны. Признание этого права подчиненными зависит и от эффективного применения таких форм власти, как принуждение, вознаграждение, экспертизность и т. д.

18.4. Убеждение и участие

Осуществление любого типа власти предполагает определенную реакцию подчиненного — от покорности руководителю, полной зависимости (власть на принуждении) до восхищения и подражания (власть примера). Однако во всем спектре возможных типов власти имеется общее качество — это отношения субъектов двух уровней: руководителя и исполнителя.

Изменение этих субъектов, а также среды, в которой реализуется власть, все чаще приводит к тому, что только власти, даже при ее эффективном использовании, уже недостаточно для достижения целей организации.

Сближение уровней образования руководителей и исполнителей, рост доходов и полное удовлетворение базовых потребностей исполнителя, рост размеров организаций, усложнение их структуры и технологий, социализация и компьютеризация менеджмента, использование новых управленческих технологий — эти и другие факторы обусловили недостаточность традиционных форм влияния, их неадекватность качественному изменению внешней среды.

Использование традиционных форм влияния предполагает определенный диапазон восприятия задания исполнителем — от полного неприятия (но исполнения под воздействием принуждения) до горячего желания выполнить задание с максимальной эффективностью.

Для того чтобы исполнитель выполнил задание с максимальным желанием, реализуя все возможности, необходимо использовать и такие формы влияния, как убеждение и участие.

Убеждение — это эффективная передача руководителем своей точки зрения исполнителю при помощи различных аргументов.

Для того чтобы влияние через убеждение было эффективным, руководитель должен отвечать ряду требований. К числу таких требований можно отнести:

- ◆ соответствие сложности проблемы уровню исполнителей;
- ◆ соответствие задач, которые должны решить исполнители, их ценностям, целям, нормам;
- ◆ привлекательность личностных качеств руководителя, доверие ему, убежденность в его высокой компетентности.

Слабые стороны влияния через убеждение проявляются в том, что его воздействие сравнительно медленно, неопределенно, однократно и требует больших усилий.

Усилению воздействия убеждения способствует его применение в сочетании с другими методами влияния. При этом обеспечивается их взаимоусиление.

Путем убеждения могут быть получены результаты, которых нельзя достичь другими методами при имеющихся условиях. Типичным примером здесь могут быть избирательные кампании. Деятельность, часто бескорыстная, тысяч убежденных сторонников предвыборных программ или известных лидеров может быть более результативна, чем усилия специализированных организаций, располагающих значительными средствами, квалифицированными специалистами.

Участие — это включение исполнителя в процесс подготовки и принятия решения.

Любая проблема многопланова. Включение исполнителя в процесс принятия решения позволяет выявить новые возможности конкретной ситуации, способы решения проблемы. Усиливается творческий характер труда исполнителя. Возникает возможность удовлетворения исполнителем потребностей более высокого уровня. В результате эффективность работы возрастает. Классическим примером здесь может быть результат Хоторнского эксперимента, когда рост эффективности труда работников был обусловлен в первую очередь вниманием к участникам эксперимента.

Для достижения целей организации руководитель может использовать различные способы влияния. Их диапазон очень широк — от навязывания исполнителю работы через методы принуждения до принятия вместе с исполнителем решения, реализация которого обеспечит удовлетворение его наиболее значимых потребностей. В первом случае со стороны исполнителя не исключен саботаж выполнения решения.

Однако и убеждение исполнителей, и тем более участие в принятии решений не получили широкого распространения. Это обусловлено рядом причин.

1. Недостаточная готовность руководителей поделиться властью. Убеждение исполнителя, а тем более его участие в принятии

решений означает признание руководителем определенной доли власти исполнителя, его права влиять на принятие решений. Ответственность же за принимаемые решения независимо от механизма принятия несет руководитель.

2. Недостаточная готовность исполнителя. Участие в управлении усиливает творческий характер труда исполнителей. Им предоставляется определенная свобода, право выбора, а следовательно, и ответственность. Однако не все исполнители охотно принимают ответственность.

3. Сравнительная ограниченность сфер, где участие исполнителей в принятии решений будет эффективно. В первую очередь это вопросы экономии ресурсов, повышения качества продукции, совершенствования мотивационного механизма.

18.5. Социальное партнерство

Одной из важнейших форм **участия** сегодня становится организация социального партнерства.

Социальное партнерство — это взаимосвязанные действия администрации, трудового коллектива, профсоюзов и иногда представителей государства, нацеленные на поддержание социальной стабильности в организации. В его рамках стороны берут на себя определенные обязательства. Коллектив — повышать производительность труда, добиваться высокого качества работы, соблюдать сроки выполнения заданий, производственную и трудовую дисциплину, нести свою долю ответственности за конечные результаты. Администрация — поддерживать занятость и предотвращать массовые увольнения, материально стимулировать работников и своевременно индексировать заработную плату в соответствии с ростом цен, выплачивать социальные пособия при временной нетрудоспособности и потере работы и т. д. Правительство — обеспечивать организацию госзаказами, ресурсами, осуществлять протекционизм, социальное обеспечение и переквалификацию лиц, потерявших работу.

В рамках социального партнерства коллективу предоставляется возможность участвовать в рассмотрении и оценке текущих и перспективных социальных программ, планов культурных и оздоровительных мероприятий, условий работы, отдыха, питания сотрудников, во внедрении прогрессивных форм организации труда, в пересмотре норм выработки, утверждении системы оплаты труда. Коллектив представляет в совете организации, рассматривает проекты трудовых договоров, вопросы о забастовках.

Организационно-нормативной основой и основным звеном системы социального партнерства в России является коллективный договор — правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работодателями и работниками предприятий, учреждений и организаций, наделенных правами юридического лица, независимо от их формы собственности. Его функцией является регулирование трудовых отношений, ослабление социальной напряженности, разрешение возникающих противоречий в цивилизованных рамках. Договаривающимися сторонами при этом являются непосредственно работодатель либо его представитель и уполномоченные трудового коллектива, в т. ч. профсоюзы. Для ведения переговоров и подготовки проекта коллективного договора создается полномочная комиссия, а при необходимости привлекаются арбитры и посредники. С учетом экономических возможностей организации коллективный договор может включать помимо традиционных статей и другие, например о более льготных социальных условиях для работников по сравнению с нормами, предусмотренными законодательством и отраслевыми соглашениями. Это может касаться дополнительных отпусков, прибавок к пенсии, компенсации транспортных расходов, льготного питания, иных дополнительных льгот и компенсаций.

Контрольные вопросы

1. Влияние.
2. Власть, ее формы и основы.
3. Организационная основа власти.
4. Личностная основа власти.
5. Личностно-организационная основа власти.
6. Убеждение.
7. Участие.
8. Социальное партнерство.

Литература (использованные и рекомендуемые монографии, учебники и учебные пособия)

1. *Абчук В. А.* Менеджмент: Учебник. — СПб.: Союз, 2002. — 462 с.
2. Менеджмент: Учебное пособие / Т. В. Алесинская и др., под ред. В. Е. Ланкина. — Таганрог: ТРТУ, 2006. — 304 с.
3. *Басовский Л. Е.* Менеджмент: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 224 с.
4. Введение в теорию управления органическими системами: Учебник / В. Н. Бурков и др. — М.: Либроком, 2009. — 264 с.
5. *Большаков А. С., Михайлов В. И.* Современный менеджмент: теория и практика, 2-е изд. — СПб.: Питер, 2002. — 416 с.
6. *Вацгузов Д. Д., Веснин В. Р., Кислякова Н. А.* Практикум по менеджменту: деловые игры: Учебное пособие, 3-е изд. — М.: Высш. шк., 2004. — 192 с.
7. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента, 3-е изд., испр. и доп. — М.: ООО «Т. Д. Элит — 2000», 2003. — 560 с.
8. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент, 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
9. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник для вузов, 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2007. — 499 с.
10. *Гибсон Д. Л., Иванцевич Д., Доннелли Д. Х. мл.* Организации: Поведение. Структура. Процессы: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 660 с.

11. *Гольдштейн Г. Я.* Основы менеджмента: Учебное пособие. 2-е изд. — Таганрог: ТРТУ, 2003. URL: <http://www.aup.ru/books/m77/>.
12. *Гусева Е. П.* Менеджмент: учебно-методический комплекс. — М.: Издат. центр ЕАОИ, 2008. — 416 с.
13. *Друкер П. Ф.* Практика менеджмента / Пер. с англ. — М.: Вильямс ИД, 2006. — 400 с.
14. *Зельдович Б. З.* Менеджмент. — М.: Экзамен, 2009. — 579 с.
15. Общий менеджмент / Под ред. А. К. Казанцева. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 252 с.
16. *Казанцев А. К., Малюк В. И., Серова Л. С.* Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие, 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 544 с.
17. *Казначевская Г. Б.* Менеджмент. — Ростов-н/Д: Феникс, 2008. — 378 с.
18. *Коротков Э. М.* Менеджмент: Учебник. — М.: Юрайт, 2010. — 640 с.
19. *Ланцов В. М., Фаррахов А. Г.* Реальный менеджмент. Часть 1. Начала. — Казань: Новое знание, 2002. — 300 с.
20. *Лигинчук Г. Г.* Основы менеджмента, часть 1, электронный учебник. URL: <http://www.ecollege.ru/xbooks/xbooks032/book//>.
21. Менеджмент: курс лекций, электронный учебник. URL: <http://audit-kontrakt.com/index.html>.
22. Менеджмент организации / Под ред. З. П. Румянцевой и М. А. Соломатина. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 466 с.
23. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под ред. О. А. Страховой. — СПб.: Питер, 2000. — 144 с.
24. Менеджмент: электронный учебник. URL: <http://about-management.ru/t2.html>.
25. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Учебник / Пер. с англ. — М.: Дело, 2004. — 704 с.
26. *Михалева Е. П.* Менеджмент: Конспект лекций. — М.: Юрайт, 2009. — 192 с.
27. Основы менеджмента: Учебник для вузов / Д. Д. Вачугов и др., под ред. Д. Д. Вачугова, 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Высш. шк., 2005. — 376 с.

28. Основы менеджмента: Учебное пособие, 3-е изд., перераб. и доп. / Под ред. Ф. Л. Шарова. — М.: МИЭП, 2009. — 188 с.
29. *Петросян А. Э.* Менеджмент: идеи, задачи, тесты. — Ростов-н/Д: Феникс, 2008. — 572 с.
30. *Пивоваров С. Э., Максимцев И. А.* Сравнительный менеджмент: Учебник для вузов, 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 480 с.
31. *Пичужкин И. В., Жарков В. Н., Максимов С. А.* Основы менеджмента: Учебное пособие. — Владимир: ВГУ, 2002. — 399 с.
32. *Румянцева З. П.* Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 304 с.
33. *Русинов Ф. М., Разу М. Л.* Современный российский менеджмент: Учебник. — М.: ФБК-Пресс, 2000. — 326 с.
34. *Семенова Г. П., Короткий С. В.* Менеджмент: Учебно-методический комплекс. — СПб.: СЗТУ, 2009. — 277 с.
35. *Синько И. В., Никулин Л. Ф.* Менеджмент-XXI. Введение к основам общей теории. — М.: Век книги, 2003. — 354 с.
36. Современный менеджмент / М. П. Глызина и др. — М.: Феникс, 2009. — 350 с.
37. Современный менеджмент. Теория и практика / Под ред. А. Г. Комарова, Г. Г. Муфтиева. — СПб.: Питер, 2004. — 432 с.
38. *Старобинский Э. Е.* Менеджмент на практике. Управление персоналом, производством, качеством. — М.: Кн. мир, 2002. — 150 с.
39. *Тобенян А. В.* Менеджмент организации. — М.: КНОРУС, 2008. — 416 с.
40. *Фаррахов А. Г.* Менеджмент: Учебное пособие. — Казань: КГАСУ, 2010. — 188 с.
41. *Фатхутдинов Р. А.* Производственный менеджмент: Учебник, 6-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2008. — 496 с.
42. *Эдерсхейм Э. Х.* Лучшие идеи П. Друкера. — СПб.: Питер, 2011. — 384 с.
43. *Ямпольская Д., Зонис М.* Менеджмент. URL: <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0001/>.

А. Фаррахов

Менеджмент

2-е издание

Учебное пособие

Стандарт третьего поколения

Заведующий редакцией
Руководитель проекта
Ведущий редактор
Литературный редактор
Художник
Корректоры
Верстка

А. Толстиков
Е. Базанов
Е. Власова
Б. Файзуллин
С. Маликова
К. Герцен, Н. Витько
А. Шляго

ООО «Питер Пресс», 192102, Санкт-Петербург, ул. Андреевская (д. Волкова), д. 3, литер А, пом. 7Н.
Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2;
95 3005 — литература учебная.

Подписано в печать 25.10.13. Формат 60х90/16. Усл. п. л. 22.000. Тираж 1500. Заказ 4405

Отпечатано способом ролевой струйной печати
в ОАО «Первая Образцовая типография»
Филиал «Чеховский Печатный Двор»
142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1
Сайт: www.chpd.ru, E-mail: sales@chpd.ru,
8(495)988-63-76, т/ф. 8(496)726-54-10

ВАМ НРАВЯТСЯ НАШИ КНИГИ? ЗАРАБАТЫВАЙТЕ ВМЕСТЕ С НАМИ!

У Вас есть свой сайт?

Вы ведете блог?

Регулярно общаетесь на форумах? Интересуетесь литературой, любите рекомендовать хорошие книги и хотели бы стать нашим партнером?

ЭТО ВПОЛНЕ РЕАЛЬНО!

СТАНЬТЕ УЧАСТНИКОМ ПАРТНЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ ИЗДАТЕЛЬСТВА «ПИТЕР»!



Зарегистрируйтесь на нашем сайте в качестве партнера по адресу www.piter.com/ePartners



Получите свой персональный уникальный номер партнера



Выбирайте книги на сайте www.piter.com, размещайте информацию о них на своем сайте, в блоге или на форуме и добавляйте в текст ссылки на эти книги (на сайт www.piter.com)

ВНИМАНИЕ! В каждую ссылку необходимо добавить свой персональный уникальный номер партнера.

С этого момента получайте **10%** от стоимости каждой покупки, которую совершит клиент, придя в интернет-магазин «Питер» по ссылке с Вашим партнерским номером. А если покупатель приобрел не только эту книгу, но и другие издания, Вы получаете дополнительно по 5% от стоимости каждой книги.

Деньги с виртуального счета Вы можете потратить на покупку книг в интернет-магазине издательства «Питер», а также, если сумма будет больше 500 рублей, перевести их на кошелек в системе Яндекс.Деньги или Web.Money.

Пример партнерской ссылки:

<http://www.piter.com/book.phtml?978538800282> – обычная ссылка

<http://www.piter.com/book.phtml?978538800282&refer=0000> – партнерская ссылка, где 0000 – это ваш уникальный партнерский номер

Подробнее о Партнерской программе
ИД «Питер» читайте на сайте
WWW.PITER.COM

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ПИТЕР[®]
WWW.PITER.COM

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»
предлагают профессиональную и популярную литературу по различным
направлениям: история и публицистика, экономика и финансы, менеджмент
и маркетинг, компьютерные технологии, медицина и психология.

РОССИЯ

Санкт-Петербург: м. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а
тел./факс: (812) 703-73-73, 703-73-72; e-mail: sales@piter.com

Москва: м. «Электrozаводская», Семеновская наб., д. 2/1, стр. 1
тел./факс: (495) 234-38-15; e-mail: sales@msk.piter.com

Воронеж: тел.: 8 951 861-72-70; e-mail: voronej@piter.com

Екатеринбург: ул. Бебеля, д. 11а
тел./факс: (343) 378-98-41, 378-98-42; e-mail: office@ekat.piter.com

Нижний Новгород: тел.: 8 960 187-85-50; e-mail: nnovgorod@piter.com

Новосибирск: Комбинатский пер., д. 3
тел./факс: (383) 279-73-92; e-mail: sib@nsk.piter.com

Ростов-на-Дону: ул. Ульяновская, д. 26
тел./факс: (863) 269-91-22, 269-91-30; e-mail: piter-ug@rostov.piter.com

Самара: ул. Молодогвардейская, д. 33а, офис 223
тел./факс: (846) 277-89-79, 229-68-09; e-mail: samara@piter.com

УКРАИНА

Киев: Московский пр., д. 6, корп. 1, офис 33
тел./факс: (044) 490-35-69, 490-35-68; e-mail: office@kiev.piter.com

Харьков: ул. Суздальские ряды, д. 12, офис 10
тел./факс: (057) 7584145, +38 067 545-55-64; e-mail: piter@kharkov.piter.com

БЕЛАРУСЬ

Минск: ул. Розы Люксембург, д. 163
тел./факс: (517) 208-80-01, 208-81-25; e-mail: minsk@piter.com

✉ Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству зарубежных торговых
партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок
Тел./факс: (812) 703-73-73; e-mail: spb@piter.com

✉ Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству авторов
Тел./факс издательства: (812) 703-73-72, (495) 974-34-50

✉ Заказ книг для вузов и библиотек
Тел./факс: (812) 703-73-73, доб. 6250; e-mail: uchebnik@piter.com

✉ Заказ книг по почте: на сайте www.piter.com; по тел.: (812) 703-73-74, доб. 6225
