



**В. И. НАБОКОВ, Н. К. ЮЛДАШЕВ**

**ОСНОВЫ  
МЕНЕЖДМЕНТА**

**Учебник**

338.24(07)

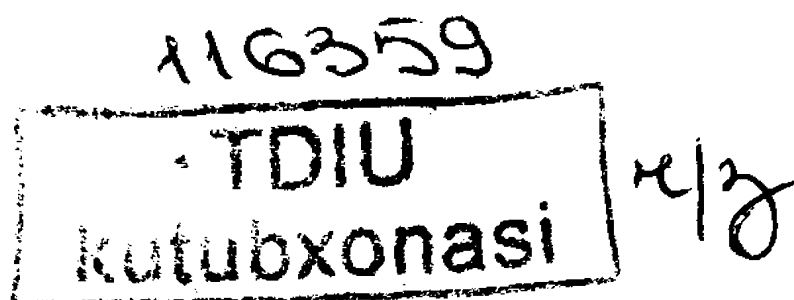
Н 141

В. И. Набоков, Н. К. Юлдашев

## ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебник

Рекомендовано Министерством образования и науки РФ  
в качестве учебника для использования в образовательном  
процессе образовательных организаций,  
реализующих программы высшего образования  
по направлению подготовки «Менеджмент» (уровень бакалавриата)



Екатеринбург

2019

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
Н13

Авторы:

*В. И. Набоков*, доктор экономических наук, профессор  
*Н. К. Юлдашев*, доктор экономических наук, профессор

Рецензенты:

*В. Н. Лавров*, доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры менеджмента и экономической теории  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный аграрный университет»  
*А. А. Сарабский*, доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры экономики труда и управления персоналом  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

**Набоков В. И.**

Н13 Основы менеджмента: учебник / В. И. Набоков, Н. К. Юлдашев. – Екатеринбург, 2019. – 268 с.

ISBN 978-5-907297-10-4

В учебнике рассматриваются теоретические и методологические основы современного менеджмента. Освещаются вопросы планирования, организации, мотивации, контроля, координации. Особое внимание уделено роли менеджера в системе управления организацией в рыночной экономике. Учебник предназначен для студентов, получающих высшее профессиональное образование по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» (квалификация «бакалавр»). Содержание учебника соответствует требованиям Федерального образовательного стандарта третьего поколения.

Учебник также может быть полезен для преподавателей, практических работников, всех, кто интересуется проблемами управления организациями в современных условиях.

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-907297-10-4

© В. И. Набоков, 2019  
© Н. К. Юлдашев, 2019

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
<b>Глава 1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	7
1.1. Исторические предпосылки менеджмента .....	7
1.2. Научные школы менеджмента .....	12
1.3. Развитие отечественного управления .....	19
1.4. Современный российский менеджмент .....	31
1.5. Зарубежные модели менеджмента .....	36
Контрольные вопросы .....	47
<b>Глава 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	48
2.1. Управление и менеджмент .....	48
2.2. Сущность, виды и система управления (менеджмента) .....	52
2.3. Научные подходы и принципы менеджмента .....	59
2.4. Методы управления .....	65
Контрольные вопросы .....	70
<b>Глава 3. ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	72
3.1. Процесс и функции управления .....	72
3.1.1. Планирование .....	74
3.1.2. Организация .....	79
3.1.3. Мотивация .....	81
3.1.4. Контроль .....	83
3.1.5. Координация .....	85
3.2. Управленческие решения .....	87
Контрольные вопросы .....	98
<b>Глава 4. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	99
4.1. Понятие и сущность организации .....	99
4.2. Классификация организаций .....	105
4.3. Внутренняя и внешняя среды организаций .....	114
4.4. Организационная культура современной организации .....	120
4.5. Понятие и типы организационных структур управления организациями .....	124
4.6. Проектирование организаций .....	147
4.7. Современные тенденции в развитии организаций .....	154
4.8. Новые типы организаций .....	162
4.9. Стратегическое управление организацией .....	171
Контрольные вопросы .....	180

<b>Глава 5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	182
5.1. Понятие и сущность эффективности менеджмента .....	182
5.2. Подходы к оценке и показатели экономической эффективности менеджмента .....	187
5.3. Социальная эффективность менеджмента .....	197
Контрольные вопросы .....	201
<b>Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ И ИННОВАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ</b> .....	202
6.1. Понятие организационных и инновационных изменений .....	202
6.2. Управление изменениями в организации .....	204
6.3. Сопротивления изменениям и их преодоление .....	206
Контрольные вопросы .....	211
<b>Глава 7. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ</b> .....	212
7.1. Организационные коммуникации .....	212
7.2. Невербальные коммуникации в организации .....	219
7.3. Совещание как вид коммуникаций .....	221
7.4. Деловое общение и переговоры .....	225
7.5. Телефонные коммуникации .....	233
7.6. Коммуникационные барьеры .....	235
Контрольные вопросы .....	237
<b>Глава 8. МОТИВАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	238
8.1. Понятие, виды и процесс мотивации .....	238
8.2. Теории мотивации .....	240
8.3. Стимулирование трудовой деятельности .....	248
Контрольные вопросы .....	255
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> .....	256
<b>СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ</b> .....	259

## ВВЕДЕНИЕ

Трудно назвать более важную и многогранную сферу деятельности, чем управление, или менеджмент, от которого в значительной мере зависят и эффективность производства, и удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах.

Современный менеджмент как сложнейшая система управления фирмами, предприятиями, организациями, функционирующими в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности.

К настоящему времени мировая практика накопила богатый опыт управления в области промышленности, торговли, кооперации, сельского хозяйства и т. п. Хотя и ощущается недостаточная теоретическая проработка данных вопросов.

В нашей стране также накоплен значительный, уникальный опыт успешного решения сложнейших социально-экономических задач как в стабильных, так и в экстремальных условиях. Отечественные ученые внесли существенный вклад в становление и развитие теории и практики управления.

Вместе с тем анализ отечественной практики последних десятилетий, деятельности как фондов государственного управления всех уровней, так и хозяйствующих субъектов говорит о неудовлетворительном использовании накопленного отечественного и мирового опыта и теоретических разработок, о неадекватном применении советских моделей, но чаще – моделей фирм и государств с развитой рыночной экономикой, без учета современных российских условий.

Выбранный Россией сложнейший, инновационный, путь развития требует грамотного, квалифицированного руководства данными процессами на всех уровнях управления экономикой.

Это, в свою очередь, вызывает необходимость подготовки отвечающих современным требованиям, конкурентоспособных профессиональных управляющих – менеджеров.

Целью настоящего учебника является обоснование и представление теоретико-методологических основ менеджмента. Формирование теории менеджмента в качестве новой учебной дисциплины, претендующей на основополагающее место в программах обучения по направлению

«Менеджмент», определяет спектр важных задач. Вместе с классическим определением сущности, содержания, места и роли менеджмента в системе современного профессионального образования их успешное решение должно обеспечить комплексную подготовку высококвалифицированных бакалавров менеджмента. Содержание учебника нацелено на решение этих задач.

Данный учебник предназначен для студентов всех форм обучения, а также для самостоятельного изучения менеджмента. Содержание учебника соответствует Государственному образовательному стандарту третьего поколения высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» (квалификация «бакалавр»).

Учебник включает в себя: введение, двенадцать глав основного текста, в каждой из которых имеются контрольные вопросы. Основной текст логически разбит на двенадцать глав – от теоретических основ менеджмента, включающих основные понятия и классификации, до рекомендаций по организации деятельности менеджера.

Содержание текста позволяет овладеть основами менеджмента. С помощью контрольных вопросов имеется возможность проверить знания по данному курсу. Изучение рекомендуемой литературы способствует глубокому усвоению дисциплины.

Авторы будут признательны за пожелания, замечания, комментарии по поводу учебника.

# Глава I

## ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

В главе I рассматриваются исторические предпосылки менеджмента; эволюция управленческой мысли, управленческие революции; научные подходы и школы в развитии менеджмента; история развития отечественного управления; особенности современного российского менеджмента; зарубежные модели менеджмента

### 1.1. Исторические предпосылки менеджмента

Управление появилось вместе с образованием человеческого общества, когда люди стали жить организованными группами.

Оно выделилось в самостоятельный вид деятельности в *процессе разделения и кооперации труда*. Это обусловило необходимость организации, координации и согласования деятельности людей в общественном производстве. Там, где люди объединялись в стремлении достичь какой-либо общей цели, возникала задача координации их совместных действий, решение которой кто-то из них должен был брать на себя. При этом один становился руководителем, т. е. управляющим, а другие – его подчиненными, т. е. управляемыми.

Обосновывая необходимость осуществления управленческой деятельности, выделения «особой» функции общественного производства – управления, К. Маркс указывал, что «...всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от движения его самостоятельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере» [26, с. 342].



Вероятно, впервые проблему управления взялись решить древние египтяне. Около шести тыс. лет назад они признали необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования и контроля результатов, а также поставили вопрос о децентрализации управления.

Выделяют пять так называемых **управленческих революций**.

Считается, что *первая управленческая революция* произошла 4–5 тыс. лет назад, в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке. В Шумере, Египте и Аккаде имела место первая трансформация – превращение касты священников в касту религиозных функционеров, т. е. менеджеров. Это удалось сделать благодаря тому, что они удачно переформулировали религиозные принципы. Если раньше боги требовали человеческих жертв, то теперь, как заявляли жрецы, они не нужны. Богам стали приносить не человеческую жизнь, а символическую жертву – деньги, скот, масло, ремесленные изделия.

В результате появился принципиально новый тип деловых людей – еще не коммерческий делец или капиталистический предприниматель, но уже и не религиозный деятель, чуждый всякой наживы. Собираемая с населения дань, под видом отправления религиозного обряда, не пропадала даром. Она скапливалась, обменивалась и пускалась в дело. Оборотливые шумерские жрецы вскоре стали самым богатым и влиятельным классом. Их нельзя назвать классом собственников, так как приносимое в жертву являлось собственностью богов, а не людей. Оно не могло присваиваться в личное пользование явным образом. Деньги для жрецов не служили самоцелью, они были побочным результатом религиозной и государственной деятельности. Ведь жрецы, помимо соблюдения ритуальных почестей, заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, распределяли государственный бюджет, ведали имущественными делами.

*Вторая управленческая революция* произошла через тысячу лет после первой и связана с введением новых механизмов хозяйствования в период Старовавилонского царства (XIX–XVI вв. до н. э.). Жестоко централизованная система организации хозяйства сменилась системой государственного контроля и регламентации экономической деятельности. Это проявилось в законах правителей Эшнунны (XX в. до н. э.), Липит-Иштара (XX–XIX вв. до н. э.) и Хаммурапи (XVIII в. до н. э.).

Среди них выделяется царь Вавилонии Хаммурапи (1792–1750 гг. до н. э.) – выдающийся политик и полководец, подчинивший соседние государства Месопотамии и Ассирию. Для управления владениями он создал эффективный административный аппарат, единую экономическую

систему, провел ряд реформ, установил кодекс правил, содержащий 285 законов управления различными сферами жизни общества. Тем самым впервые на государственном уровне была принята единая система правил, норм и наказаний, констатировалось наличие частной собственности и др. Огромное значение кодекса Хаммурапи, регулировавшего все общественные отношения между различными социальными группами населения, состоит в том, что была создана первая формальная система администрирования.

Хаммурапи выработал оригинальный лидерский стиль, поддерживая образ защитника народа, что было нововведением по сравнению с прошлыми царскими династиями.

Реформаторская и законодательная деятельность Хаммурапи оказала большое влияние на развитие государств Древнего мира.

Таким образом, суть второй революции в менеджменте заключается в появлении светской манеры управления, возникновении первой формальной системы организации и регулирования отношений людей, зарождении основ лидерского стиля управления, методов мотивации.

*Третья управленческая революция* произошла через тысячу лет после второй, и также в Вавилонии. Царь Навуходоносор II (605–562 гг. до н. э.) – талантливый полководец, строитель, организатор и хозяйственник, внедривший адекватные подходы к управлению. Он являлся автором проектов знаменитых архитектурных сооружений (Вавилонская башня, «висячие сады» Семирамиды), руководил возведением храма богу Мардуку и знаменитых зиккуртов – культовых башен. Он внедрил технологические новшества в систему производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах с использованием цветных ярлыков. Так, на текстильных фабриках ими метилась пряжа, поступающая в производство каждую неделю. Подобный метод контроля позволял точно установить, как долго находилась на фабрике та или иная партия сырья. В более совершенном виде данный прием продолжительное время применялся и на современном производстве.

Итак, третья революция в менеджменте, обусловленная достижениями в области строительной деятельности и разработки технически сложных проектов, знаменовала применение эффективных методов управления и контроля качества продукции.

Персидский царь Кир II (559–530 гг. до н. э.) выдвинул идею о необходимости исследований причин, побуждающих людей к действию, т. е. мотивации. Он рассматривал также проблему обработки управленческой информации и составления планов.

Значительное количество управленческих нововведений можно обнаружить в Древнем Риме. Но самые знаменитые из них – система территориального управления Диоклетиана (243–316 гг. н. э.) и административная иерархия Римской католической церкви, использовавшая принципы функционализма уже во втором столетии. И сейчас ее считают наиболее совершенной формальной организацией западного мира.

Индустриальная революция стимулировала развитие европейского капитализма и способствовала формированию менеджмента уже не на эмпирической, а на научной основе. Это привело к *четвертой управленческой революции*, главным преобразованием которой следует считать отделение капитала-собственности от капитала-функции, что означало отделение управления от (XVIII–XIX веков) собственности и зарождение профессионального менеджмента. По мере созревания акционерного капитала, диверсификации (распыления) собственности владельца капитала все более удалялись от занятия бизнесом. Вместо единственного руководителя-собственника появилось множество акционеров – совместных (долевых) владельцев капитала, наемных менеджеров-несобственников, что привело к отделению управления от производства и капитала, переходу власти из рук собственников в руки наемных управляющих, а следовательно, к превращению администрации (менеджмента) в самостоятельную экономическую силу.

Этот период характеризуется концентрацией производства, разделением и специализацией труда, совершенствованием технологических операций. Основными функциями управления выступали контроль и учет запасов сырья, материалов и готовой продукции, затрат на производство, качества товара.

В XX в. особую ценность для бизнеса приобрели менеджеры – создатели, первооткрыватели. Появление когорты профессиональных менеджеров обусловило радикальный поворот в истории экономической и управленческой мысли. В результате произошла *пятая управленческая революция*, провозгласившая становление эпохи научного менеджмента. Ее главное содержание – превращение менеджеров сначала в профессиональную страту, а затем в отдельный от собственников капитала социальный класс.

С тех пор менеджмент, как передовая концепция теории и практики управления, как симбиоз науки и искусства управления, стал рассматриваться в качестве важнейшей составляющей успеха корпораций. Поэтому XX век можно с полным основанием определить как *век менеджмента*.

Веберовская концепция бюрократии послужила теоретической платформой так называемой *менеджерской революции*. Согласно этой теории,

класс капиталистов постепенно вытесняется административной стратой, интересы которой противоположны интересам собственников.

Хотя управленческая практика развивается с древних времен, до XX в., вероятно, никто не задумывался над тем, как управлять системно, эффективно. Людей в основном интересовало, как заработать больше денег, завоевать политическую власть, но не то, как управлять организациями.

Понимание того, что организацией можно управлять систематизировано, чтобы более эффективно достигать ее целей, возникло не в один момент. Эта концепция развивалась в течение длительного периода, начиная с середины XIX в. до 20-х гг. XX в. В связи с этим считается, что менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, науку лишь на рубеже XIX–XX вв.

Моментом оформления менеджмента как науки принято считать начало XX в., когда Фредерик Тейлор в США, Анри Файоль во Франции и Вальтер Ратенау в Германии опубликовали свои первые работы по научной организации труда. Так, американский инженер Ф. Тейлор в 1895 г. опубликовал свою книгу «Сделочная система», в 1903 г. – «Цеховой менеджмент», в 1911 г. – «Принципы научного менеджмента». Книги вызвали всеобщий интерес, в них управление было впервые признано наукой, самостоятельной областью исследования. Это были первые работы, в которых сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ научного управления. Они явились ответом на потребности промышленного развития, которое приобретало такие специфические черты, как массовое производство и сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций и акционерных обществ.

Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, явилась промышленная революция в Англии. Однако идея о том, что управление может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке, которая стала родиной современного управления. Этому способствовало бурное развитие в начале XX в. Соединенных Штатов Америки, их промышленного производства.

Таким образом, *появление научного менеджмента было связано со следующими основными условиями:*

- развитие машинного производства, возрастание требований к управлению, неспособность собственника и предпринимателя справиться с возрастающими трудностями управления;
- возникновение большого количества рыночных субъектов, возрастание объема и усложнение рыночных связей;

- рост конкуренции и неустойчивость рыночной экономики, которые обуславливают необходимость профессионального подхода к управлению;
- создание крупных корпораций и соответственно увеличение объема и сложности управленческих работ, которые могут быть выполнены только специальным аппаратом работников. Именно в корпорации менеджмент окончательно отделяется от самоуправления собственника-предпринимателя;
- рассредоточение собственности между акционерами, в результате чего появились новые функции управления акционерным капиталом;
- попытки предпринимателей воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции;
- желание группы творческих, любознательных людей создать эффективные способы выполнения работы.

## 1.2. Научные школы менеджмента

Управленческая мысль развивалась весьма непоследовательно. Существовало несколько подходов, которые иногда совпадали, а иногда – значительно отличались друг от друга. Объектами управления являются люди и техника, поэтому успехи в управлении во многом зависели от успехов в других областях. По мере развития общества, техники специалисты по управлению узнавали все больше о факторах, влияющих на деятельность организации, управление.

Более того, мир становился ареной быстрых перемен, обусловленных научно-техническим прогрессом, и правительства многих стран все более решительно определяли свое отношение к бизнесу. Эти факторы повлияли на то, что исследователи в области управления начали осознавать и существование внешних сил, оказывающих воздействие на деятельность организации. В связи с этим разрабатывались новые подходы.

Можно выделить четыре основных подхода, которые внесли значительный вклад в развитие науки управления.

Прежде всего, *подход с позиций выделения разных школ в управлении*. Он включает, в свою очередь, пять разных школ, которые рассматривают управление с различных позиций: научного управления, административного управления, человеческих отношений, науки о поведении, а также науки управления, или количественного метода.

*Школа научного управления* (1885–1920). Становление и развитие этой школы, получившей широкую известность во всем мире под названием

«научная организация труда», совпали с началом XX в. У истоков этой школы стоял американский инженер-исследователь Ф. Тейлор (1856–1915), решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Учение его стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента.

Ф. Тейлор ратовал за превращение научного управления в отрасль индустриального труда, по типу инженерного. Его система заключалась в последовательном проведении принципа разделения труда на труд исполнительский и труд распорядительский. В производственной системе каждый работник должен выполнять свои функции. При этом следует стремиться достичь соответствия типов работников видам работ.

Ф. Тейлор пытался совместить интересы капитала и труда, реализовать «философию сотрудничества» на капиталистических предприятиях. Он рассматривал научный менеджмент как действенное средство сближения интересов всех работников благодаря росту их благосостояния и налаживанию тесного сотрудничества с хозяевами и администрацией для достижения целей организации. Он полагал, что, если система научного менеджмента будет воспринята в полном объеме, это позволит решить все споры и разногласия между сторонами.

Видным представителем школы научного управления был американский инженер Ф. Гилберт (1868–1924). Он анализировал методы выполнения работ, трудовые приемы и движения. Выявлял, с целью внедрения в практику, наилучшие способы выполнения работы, исключая непроизводительные и излишние движения, осуществлял разработку приемов рационализации труда. Заложил основы метода нормирования труда по микроэлементам.

К представителям школы научного управления относятся также Л. Гилберт, Г. Эмерсон, А. Богданов и А. Гастев (Россия).

Таким образом, для данной школы характерны следующие черты:

- определение задач, которые должна решать администрация;
- превращение управления в отрасль индустриального труда;
- замена субъективизма и авторитарных методов на научные правила;
- разделение и специализация труда, ориентация работника на выполнение узкой функции;
- стимулирование работников;
- жесткая регламентация деятельности;
- планирование работ;

– целенаправленный отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, их обучение.

Концепция научного управления стала переломным этапом, благодаря которому управление стало признаваться самостоятельной областью научных исследований. Родилась наука, выявляющая методы и подходы, которые могли быть использованы для достижения целей организации.

*Классическая, или административная, школа управления* (1920–1950). Наибольший вклад в ее развитие внесли французский ученый А. Файоль и немецкий социолог М. Вебер. Представители этой школы пытались определить общие характеристики и закономерности организаций.

Их целью было создание универсальных принципов управления организацией. Это можно признать первым самостоятельным результатом науки администрирования. Данные принципы затрагивали два основных аспекта:

– разработка рациональной системы управления организацией. Определив основные функции бизнеса, эти теоретики были уверены, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения. Такими функциями они считали: финансы, производство и маркетинг;

– построение структуры организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному.

Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоял в том, что он считал управление универсальным процессом, состоящим из взаимосвязанных функций.

Большой вклад в развитие школы внес немецкий социолог М. Вебер (1864–1920), разработавший *теорию бюрократического построения организации* и системы управления ею. Он искал ответ на вопрос, как сделать, чтобы организация работала, как машина. Ответ видел в разработке правил и процедур поведения в любой ситуации, прав и обязанностей каждого работника. Личность отсутствовала в его концепции. Правила и процедуры определяли все виды деятельности, карьеру работников, решения руководства. Предполагалась иерархическая система распределения власти, четкое разделение труда и специализация работников. М. Вебер считал, что если все будет четко расписано и выстроено, а желания людей исключены, то организация будет высокоэффективной. Жизнь показала ошибочность такого представления.

*Школа человеческих отношений в управлении* (1930–1950). Самыми крупными ее авторитетами являются М. Фоллетт (Англия), Э. Мэйо и А. Маслоу

(США). Представители этой школы полагали, что если руководство повышает заботу о своих работниках, то уровень удовлетворенности работников должен возрасти, что неизбежно приведет к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, в том числе более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им широких возможностей общения на работе.

Согласно современной доктрине менеджмента в системе управления имеют значение три существенных фактора: люди, финансы и техника, – и первое место занимает фактор «люди». Среди господствующих целей менеджмента преобладает человеческий фактор. Именно такая система управления является наиболее оптимальной.

Менеджмент – психологически насыщенная система управления, главные функции которой непосредственно связаны с психологией. Поэтому для эффективного осуществления этих функций менеджеру нужно овладеть психологическими компонентами менеджерского мастерства: уметь взаимодействовать с людьми, выступать перед аудиторией, убеждать и т. д.

В суровых условиях рыночной конкуренции только умение общаться с людьми обеспечивает успех в бизнесе. Известные японские, европейские и американские менеджеры добиваются завидных успехов в производстве товаров именно благодаря бережному отношению к персоналу.

*Школа поведенческих наук, или бихевиористская* (с 1950 г. по настоящее время). Наиболее видные представители – Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор. Данная школа значительно отошла от школы человеческих отношений. Согласно их позиции работнику в большей степени должна оказываться помощь в осознании его собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к управлению организациями. Основной целью этой школы было повышение эффективности деятельности организации путем повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

Главный постулат школы: правильное применение науки о поведении всегда должно способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

Большое значение для менеджеров приобретает изучение различных поведенческих подходов и исследование возможностей их применения на практике. Человек – это самый важный элемент в системе управления. Поэтому удачно подобранная команда единомышленников и партнеров является важнейшим условием успеха организации.



Определенную известность получила *Теория Х и Y* Д. МакГрегора, которая описывает две модели работников, преобладающие в сознании менеджеров. Они воспринимают подчиненных либо в соответствии с теорией X, либо в соответствии с теорией Y. Согласно теории X среднему человеку свойственно с неприязнью относиться к работе, поэтому большинство сотрудников нужно принуждать к труду, контролировать их, угрожать наказанием. Согласно теории Y затраты людьми физической и психической энергии в процессе работы – естественное для человека явление, в связи с чем задача менеджеров – создавать благоприятные условия для раскрытия и развития трудового потенциала работников.

Американский профессор У. Оучи, как бы дополняя идеи МакГрегора, выдвинул *теорию «Z»*. Изучив японский опыт, он пришел к выводу, что может быть предложен эффективный тип управления организацией. Оучи сформулировал основные положения «Z», правила управления людьми: долгосрочный наем кадров, групповое принятие решений, индивидуальная ответственность, замедленная оценка кадров и их постепенное продвижение, скрытый неформальный контроль четкими и формализованными методами, неспециализированная карьера, всесторонняя забота о работниках, идентификация работниками себя с организацией.

*Школа науки управления, или количественный метод* (с 1950 г. по настоящее время). Наиболее видные ученые – Р. Акофф, Н. Винер, В. Парето, а также В. Глушков и Л. Канторович (СССР). Школа базируется на использовании в управлении данных точных наук – математики, статистики, инженерных наук – и предполагает широкое применение результатов исследований операций и моделей ситуаций. Кроме того, использование количественных измерений при принятии решений. Однако до Второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно.

Значительным толчком к применению этих методов в управлении явилось развитие вычислительной техники и информационных систем управления. Это позволило конструировать математические модели возрастающей сложности, которые в наибольшей степени приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

*Ситуационный подход* (с конца 1960-х гг. по настоящее время). Разработка этого подхода внесла большой вклад в теорию управления, так как появилась возможность прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Главным моментом подхода является ситуация, т. е. набор конкретных обстоятельств, которые оказывают значительное влияние на организацию в данное конкретное время. Поскольку существует множество таких факторов как в самой организации, так и в окружающей

среде, то отсутствует единый «лучший» способ управления деятельностью организации. Самым эффективным является тот метод управления, который наиболее соответствует сложившейся ситуации. Он требует определения значимых переменных ситуаций и их влияния на эффективность деятельности организации.

М. Фоллетт еще в 20-е гг. говорила о «законе ситуации». Однако должным образом этот подход был разработан лишь в конце 60-х гг.

Ситуационный подход не является простым набором предписываемых рекомендаций, это скорее способ мышления относительно организационных проблем и их решений. Используя его, руководители могут лучше понять, какие приемы в большей степени способствуют достижению целей организации в конкретной ситуации.

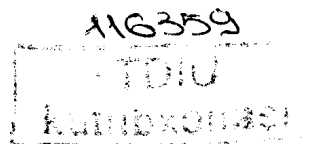
В данном подходе сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Однако специфические приемы, которые должны использовать руководители для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьироваться. Поэтому необходимо увязывать конкретные приемы и концепции с определенными ситуациями для наиболее эффективного достижения целей организации.

**Системный подход** (с конца 1950-х гг. по настоящее время). Применение теории систем в управлении в конце 50-х гг. явилось важнейшим вкладом в менеджмент школы науки управления и, в частности, американских ученых Дж. Пола Гетти и Питера Ф. Друкера. Поскольку этот подход применяется сравнительно недавно, в настоящее время невозможно в полной мере оценить его истинное воздействие на теорию и практику управления. Тем не менее, уже сейчас его влияние велико и в дальнейшем оно будет расти. На системной основе, вероятно, можно будет синтезировать новые знания и теории, которые будут разрабатываться в будущем.

Определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом в менеджмент системного подхода, являющегося логическим продолжением теории систем.

Этот подход позволяет комплексно оценить деятельность любой системы управления на уровне конкретных характеристик. Это помогает анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявлять характер проблем входа, процесса и выхода. Применение подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

Руководители должны знать переменные организации как системы, чтобы применять эту теорию к процессу управления. Они должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов,



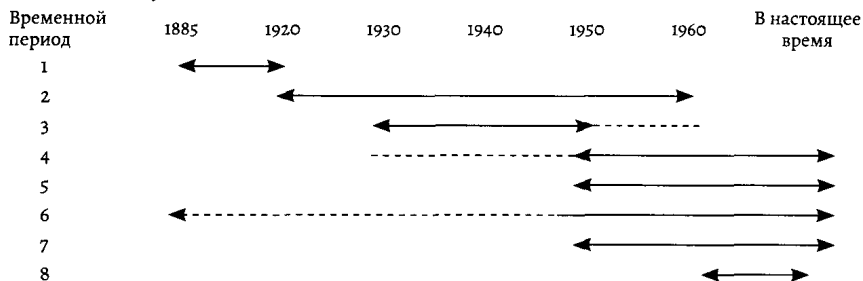
таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

**Процессный подход** (с 1920 г. по настоящее время). Этот подход широко применяется в настоящее время. Он был впервые предложен представителями школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Первоначальная разработка этой концепции принадлежит А. Файолю.

Процессный подход к управлению отражает стремление теоретиков и практиков менеджмента интегрировать все виды деятельности по решению управленческих проблем в единую цепочку, разорванную в результате «чрезмерного увлечения» функциональным подходом, при котором каждая из функций рассматривается вне связи с другими.

Согласно данному подходу управление рассматривается как процесс непрерывных взаимосвязанных действий (функций), каждое из которых, в свою очередь, также состоит из нескольких взаимосвязанных действий. Они объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. При этом руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей.

Ниже схематично показана эволюция подходов к управлению (по М. Х. Мескону) [27, 65].



1. Подход с точки зрения научного управления.
2. Административный подход.
3. Подход с точки зрения человеческих отношений.
4. Подход с точки зрения науки о поведении.
5. Подход с точки зрения количественных методов.
6. Подход к управлению как к процессу.
7. Системный подход.
8. Ситуационный подход.

Из краткого обзора подходов видно, что управленческая мысль постоянно развивалась, что способствовало зарождению новых идей об эффективном управлении организацией.

Представители каждого подхода или школы полагали, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Однако более поздние исследования и практика управления показали, что эти исследования касались лишь отдельных сторон процесса управления, а полученные результаты были верны лишь для определенных ситуаций. Кроме того, практика управления всегда оказывалась сложнее, глубже и разнообразнее, чем соответствующая теоретическая мысль. Время от времени исследователи открывали новые, ранее неведомые стороны процесса управления и ниспровергали с пьедестала истины, которые казались незыблемыми. Несмотря на это, следует признать, что представители каждого подхода или школы внесли свой, неоценимый вклад в развитие науки управления.

### 1.3. Развитие отечественного управления

Управление экономическими процессами в России имеет глубокие исторические корни. В этом направлении развивалась и теоретическая экономическая мысль от А. П. Ордин-Нащокина и И. Т. Посошкова до академиков А. И. Берга, В. М. Глушкова, Л. В. Канторовича, С. Г. Струмилина, В. С. Немчинова и современных исследователей, практическая деятельность глав государства от Петра I до Ленина, Сталина и сегодняшних реформаторов. Многие поколения российских ученых и практиков внесли свой заметный вклад в развитие и совершенствование системы управления экономикой.

Тем не менее, наибольший интерес, по нашему мнению, представляют советский и постсоветский периоды, в которые произошло значительное развитие как науки, так и практики управления.

Так, в 1917–1921 гг. в нашей стране были сформированы основы управления социалистической экономикой. Основным теоретиком этого периода выступал В. И. Ленин. Его заслуги в деле становления теории и практики управления несомненны и могут быть сведены к следующим основным моментам:

- сформулированы основные принципы управления социалистической экономикой;
- решен ряд практических вопросов управления в масштабах отраслей и народного хозяйства в целом (в западной практике такие вопросы не ставились еще по крайней мере в течение 20 лет);

– начата подготовка специалистов в области управления.

В. И. Ленин призывал изучать, преподавать и распространять тейлоризм по всей России. Именно Ленин в 1921 г., вопреки ожесточенной критике недругов А. К. Гастева, прозванного «русским Тейлором», поддержал его начинания и выделил миллионы рублей золотом на создание Центрального института труда – те миллионы, которые советники Ленина предлагали употребить на решение других насущных проблем. Нигде в мире глава государства не ставил судьбу страны в зависимость от системы управления.

Формирование отечественной науки управления и организации труда происходило в 20-е гг. на фоне острой дискуссии вокруг системы Тейлора и вопросов НОТ под углом зрения принятия или непринятия тейлоризма.

Приверженцы системы Тейлора приводили весьма веские доводы в ее пользу. Кроме того, ссылались на то, что в России задолго до Тейлора в области НОТ проводились похожие эксперименты. Так, в Московском высшем техническом училище еще в 1860–1870 гг. разрабатывались и внедрялись рациональные методы обучения профессиям, связанным с металлообработкой. В 1873 г. за эти достижения МВТУ на Всемирной выставке в Вене получило медаль Преуспевания. По свидетельствам печати тех лет, США первыми начали применять русскую методику.

С начала 1920-х гг. осуществлялось интенсивное развитие отечественной теории и практики управления.

В январе 1921 г. в Москве прошла I Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства, организатором которой выступил нарком путей сообщения Л. Д. Троцкий. Председательствовал на конференции В. М. Бехтерев.

В 1924 г. состоялась II Всесоюзная конференция по научной организации труда (НОТ), на которой закрепилось два сложившихся к тому моменту направления в НОТ.

*Первое направление* возглавил А. К. Гастев (1882–1941), руководивший созданным им в 1920 г. Центральным институтом труда (ЦИТ). А. К. Гастев относится к последователям тейлоровского направления, но в отличие от последнего видел основную цель НОТ в максимальном росте производительности труда при «сохранении здоровья человека». Основные идеи нашли отражение в «концепции трудовых установок», включавшей три взаимосвязанных направления.

1. Теория трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места: цитовцы усматривали противоречие между необходимостью роста производительности труда и жестким стандартом на выполнение операций. Устранить это противоречие предлагалось

на основе жесткой инструкционной карточки в сочетании со свободой личной инициативы.

2. Методика рационального производственного обучения: на первое место вышел человек труда, важнейшей задачей становится сохранение его физического и психического здоровья. Цитовцы отвергли взгляд на возможности человека как на нечто, раз и навсегда данное. Делался вывод о необходимости постоянных тренировок способностей человека. К 1924 г. ими наработаны практические методики ускоренного производственного обучения.

3. Теория управленческих процессов, в соответствии с которой НОТ можно и нужно внедрять в любых условиях.

В 20-е гг. А. К. Гастев выдвинул также концепцию «узкой базы», «узкого места», с расшивки которого нужно начинать совершенствование управления.

*Второе направление* связано с именем А. А. Богданова (1873–1928). В своей работе «Тектология (всеобщая организационная наука)» А. А. Богданов исходил из следующего.

1. Все виды управления (в природе, обществе, технике) имеют общие черты, что и изучается новой наукой – тектологией (всеобщей организационной наукой).

2. Предметом организационной науки являются общие организационные принципы и законы, по которым протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей. Они действуют в технике (организация вещей), в экономике (организация людей) и в идеологии (организация идей).

А. А. Богдановым при анализе сущности организации высказана идея о необходимости системного подхода к ее изучению. Характеризуя соотношение системы и ее элементов, А. А. Богданов вводит понятия «организованность» и «деорганизованность». Элементы всякой организации сводятся к активностям-сопротивлениям.

А. А. Богданов высказал ряд интересных идей о структурной устойчивости системы и ее условиях, об основных организационных механизмах: формирующем и регулирующем.

В рамках тектологии были сформулированы общие законы, в частности «закон наименьших», «...в силу которого прочность цепи определяется наиболее слабым из ее звеньев». Идея «слабого звена» легла в основу разработки народнохозяйственных балансов и пропорций, помогла решать задачи восстановления разрушенного хозяйства.

А. А. Богданов сформулировал принципы организации коллективной работы (скорее всего – в противовес специфике тейлоризма) [5]. Некоторые из них:

1. Не должно быть авторитарности при взаимодействии рядовых членов коллектива между собой и с руководителем.
2. Не должно быть субъективизма, ни личного, ни группового.
3. Не должно быть абсолютных норм.
4. Не должно быть инертности.
5. Не должна нарушаться «чистота» целей.
6. «Всеовладение» как главная цель и «самопознание» как главный стимул мысли и воли работающего.

Виден явный отход от механистического рационализма тейлоризма.

Идеи А. А. Богданова легли в основу работ О. А. Ерманского и П. М. Керженцева, смотревших на НОТ с позиций, несколько отличных от позиций цитовцев. Суть научной организации труда – это человек с его физиологическими, психологическими, социальными и другими особенностями. Следовательно, цель научной организации труда – сделать жизнь человека приятнее, обеспечить гармонию человека и общества.

О. А. Ерманский был одним из наиболее видных разработчиков российской школы научного управления, являясь одновременно и сторонником, и критиком У. Тейлора. О. А. Ерманским была разработана теория рациональной организации труда и управления, основу которой составляет понятие психофизиологического оптимизма, т. е. максимума полезной работы на единицу затраченной энергии.

Основные взгляды О. А. Ерманского нашли свое выражение в работе «Теория и практика рационализации». Автором выделено три принципа рационализации.

1. Принцип положительного подбора, означавший гармоничное сочетание всех элементов производства (как вещественных, так и личных), при котором элементы взаимоподкрепляются и усиливаются.

2. Принцип организационной суммы, суть которого заключалась в том, что организационная сумма больше арифметической суммы составляющих ее сил.

3. Принцип оптимума отвечал на вопрос о критерии рациональной организации любой работы.

Со смертью А. А. Богданова в 1928 г. это второе направление в НОТ стало подвергаться все большей критике, в первую очередь со стороны цитовцев, и впоследствии было предано забвению.

В 20–30-е гг. в нашей стране интенсивно велись и биопсихологические исследования труда. Были созданы специальные лаборатории в Москве, Ленинграде и других городах. Изучались проблемы формирования коллектива, подбора кадров, места личности в системе производства, роль человеческого фактора в труде, особенности воздействия техники на труд и проблемы управления трудом.

Отечественные ученые внесли значительный вклад в становление и развитие теории и практики управления. Идеи научного управления в условиях нового общественного строя и социалистической системы хозяйствования развивали Н. А. Амосов, А. А. Богданов, Н. А. Витке, А. К. Гастев, О. А. Ерманский, П. М. Керженцев, Е. Ф. Розмирович и другие.

Одна из важнейших разработок того периода – обоснование принципов управления производством, учитывающих особенности социалистической системы хозяйствования – централизацию и прямое управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятий со стороны государственных органов (табл. 1.1). С учетом этих принципов разрабатывалась теория функций, структур и процессов управления на предприятиях и в государственных органах. Наряду с этим в отечественной науке проводились исследования законов и закономерностей управления социалистическим производством. Были сформулированы и обоснованы как объективно отражающие особенности управления социалистическим общественным производством законы единства системы управления, пропорциональности производства и управления, оптимального соотношения централизации и децентрализации и др.

Развитие управленческой мысли в этот период шло на фоне колоссального подъема народного хозяйства:

1926–1928 гг. – начало индустриализации страны;

1929–1942 гг. – первые предвоенные пятилетки.

Первый пятилетний план 1929–1933 гг. был выполнен за 4 года и 3 месяца. Национальный доход вырос более чем в 2 раза, на столько же увеличилось производство промышленной продукции, производительность труда в промышленности возросла на 41%, капитальные вложения составили 8,8 млрд руб.

К этому же периоду относится и борьба с «теорией пределов», которая зачастую превращалась в борьбу со старыми специалистами.

В период Великой Отечественной войны (1941–1945 гг.) решались практические вопросы организации производства, перевода предприятий на выпуск военной продукции. В сжатые сроки был создан мощный военно-промышленный потенциал на Урале и в Сибири. Это стало возможным



во многом благодаря сформированной и четко функционировавшей в стране системе управления, имевшей административно-командный характер.

Таблица 1.1

Принципы управления социалистическим производством

Принцип	СОДЕРЖАНИЕ ПРИНЦИПА
Демократический централизм	Централизованное руководство народным хозяйством и предоставление хозяйственной самостоятельности коллективам предприятий
Единоначалие и коллегиальность	Единоначалие предполагает железную дисциплину во время труда, беспрекословное подчинение воле руководителя, коллегиальность основана на широком участии трудящихся в управлении
Единство политического и хозяйственного руководства	Политические задачи определяются с учетом состояния экономики, уровня ее развития, экономических законов, хозяйствование направляется на выполнение планов
Отраслевой и территориальный подходы	Производство, создающее экономические условия жизни людей, управляется преимущественно отраслевыми органами, а инфраструктура, определяющая социальные условия жизни населения, – преимущественно территориальными органами
Плановое ведение хозяйства	Установление на длительный период направлений, темпов и пропорций развития производства от предприятия до народного хозяйства в целом
Материальное и моральное стимулирование труда	Распределение материальных благ и удовлетворение потребностей людей по количеству и качеству затраченного ими труда с помощью материальных и моральных стимулов
Научность	Построение всей системы управления производством на достижениях науки управления
Ответственность	Каждый работник предприятия должен точно знать свои обязанности и права, а также за что он лично несет ответственность
Подбор и расстановка кадров	Каждый работник должен быть подобран так и поставлен на такой участок, где он может выполнять порученную работу наиболее эффективно
Экономичность и эффективность	Эффективное сочетание людских и материальных ресурсов, наибольшая экономия сил и наиболее производительное применение труда

В период восстановления разрушенного войной хозяйства и образования мировой социалистической системы (1946–1953 гг.) закладывались основы теории и практики социалистического строительства не в одной отдельно взятой стране, а в рамках создававшегося мирового социалистического содружества.

В январе 1949 г. был учрежден Совет экономической взаимопомощи (СЭВ) – международная экономическая организация социалистических стран, основными целями которой были: путем объединения и коорди-

нации усилий содействовать углублению и совершенствованию сотрудничества, планомерному развитию народного хозяйства стран-членов, ускорению научно-технического прогресса, повышению уровня индустриализации стран с менее развитой промышленностью, росту производительности труда, сближению и выравниванию уровней экономического развития и подъему благосостояния народов.

Период с 1953 по 1965 гг. связан с именем Н. С. Хрущева и проводившимися им реформами. Это относится в первую очередь к пересмотру принципа сочетания отраслевого и территориального аспектов в управлении в части усиления последнего и образованию Советов народного хозяйства (Совнархозов) по территориальному принципу. Однако усиление территориального аспекта в управлении в ряде случаев привело к местничеству и игнорированию принципа подчинения частного интереса общему, к принижению роли отраслевого управления. Кроме того, в руководстве народным хозяйством и его отраслями проявлялся волюнтаризм.

К концу 50-х гг. относится и возрождение нотовского движения. Были переизданы работы классиков научной организации труда, как отечественных, так и зарубежных, не переиздававшиеся с конца 20-х гг.

В 1967 г. прошло Всесоюзное совещание по организации труда, на котором дана современная формулировка НОТ и выведены основные функции и задачи организации труда.

К этому времени относится и рождение самостоятельной ветви экономики – экономической кибернетики, тесно связанной с использованием экономико-математических методов и сыгравшей важную роль в развитии теории управления производством. Создание этой науки в нашей стране осуществлялось под руководством академиков А. И. Берга и В. М. Глушкова.

В 1965–1985 гг., в период строительства развитого социалистического общества, именуемый в настоящее время «застойным периодом», сложилось несколько признанных научных управленческих школ, и прежде всего школа Московского инженерно-экономического института (с 1975 г. Московского института управления имени С. Орджоникидзе) под руководством О. В. Козловой.

Последнюю отличал ряд существенных моментов:

- тесная связь с производством, что выражалось в учете отраслевых особенностей объектов управления и высокой практической направленности выполняемых проработок в области управления;
- организация (впервые в нашей стране) профессиональной подготовки кадров высшей квалификации в области управления.

Основные идеи данного периода в области управления сводились к следующему:

- централизованное государственное управление экономикой;
- приоритет отраслевого подхода по сравнению с территориальным;
- оценка эффективности предлагаемых проектов с народнохозяйственных позиций;
- широкое внедрение в управление экономико-математических моделей и методов решения задач;
- поляризация «прав» на верхних, а «обязанностей» – на нижних уровнях управления.

Период времени с 1965 г. характеризуется проведением в стране трех реформ, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством.

1. Реформа системы управления экономикой 1965 г.
2. Реформа системы управления 1979 г.
3. Ускорение социально-экономического развития (1986 г.) и формирование рыночных отношений (с 1991 г.).

Первая реформа относится к 1965 г. Ее начало было положено мартовским (1965 г.) Пленумом ЦК КПСС по вопросам сельского хозяйства и сентябрьским (1965 г.) Пленумом ЦК КПСС по вопросам промышленности. В решениях Пленумов говорилось о необходимости совершенствования всей системы управления, расширения самостоятельности предприятий и перехода от административных к экономическим методам управления.

Основные положения реформы нашли отражение в принятых правительством постановлениях «Об улучшении управления промышленностью» и «О совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования». Большое значение для развития предприятий сыграло утверждение «Положения о социалистическом государственном производственном предприятии». Была упразднена территориальная система управления (с ликвидацией Совнархозов), ее место снова заняла отраслевая система.

Большие изменения произошли в системе внутризаводского планирования. Был осуществлен ряд мер по улучшению системы оплаты труда. С этой целью на предприятиях образованы три фонда экономического стимулирования.

При этом вопросы управления народным хозяйством были подняты до уровня первостепенных государственных задач. Важным событием стала состоявшаяся в 1966 г. в Москве Всесоюзная научно-практическая конфе-

ренция «Проблемы научной организации управления социалистической промышленностью».

Конец 60-х гг. характеризуется выходом ряда серьезных монографий по проблемам управления – Б. Г. Афанасьева, Д. М. Гвишиани, О. А. Дейнеко, О. В. Козловой, Г. Х. Попова, Г. Э. Слезингера и др.

В связи с развитием экономико-математических методов и использованием моделирования в экономике и управлении началась разработка теории оптимального функционирования экономики. Изучается также зарубежный опыт по организации управления производством. Осуществляется работа по совершенствованию системы подготовки и повышения квалификации кадров.

После реформирования системы управления 1965 г. в первое время значительно улучшились показатели деятельности предприятий и народного хозяйства в целом. Однако в начале 70-х гг. произошло ухудшение всех показателей, снижение реальных доходов населения. Причинами этого являются:

- снижение самостоятельности предприятий;
- планирование «от достигнутого уровня»;
- частые корректировки планов предприятий;
- использование затратного принципа ценообразования и т. д.

В целях интенсификации экономики была предпринята вторая экономическая реформа, основные положения которой нашли отражение в постановлении ЦК КПСС и Совета министров СССР от 12 июля 1979 г. «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы». Она была нацелена на достижение высоких конечных народнохозяйственных результатов, на повышение эффективности производства и качества работы.

Для измерения объемов производства показатель «реализованной продукции» был заменен на показатель «чистой продукции». Определен перечень показателей для выполнения министерствами, объединениями и предприятиями. Большое внимание уделялось заключению хозяйственных договоров. Вводились нормативы платы за производственные фонды и воду.

Большое внимание уделялось рациональному сочетанию отраслевого и территориального планирования, управления, разработке целевых комплексных программ.

Тем не менее реформа не принесла ожидаемых результатов. Не произошло интенсификации экономики, и о ней вскоре забыли. Ухудшение социально-экономического положения в стране продолжалось.

Следует заметить, что в последние десятилетия существования СССР имела место недооценка и даже элементарное игнорирование науки и практики управления экономикой. Это выражалось, в частности, в следующем:

- не инициировалось и не поддерживалось государством проведение крупных научных исследований проблем управления;
- не осуществлялась подготовка управленцев высшей квалификации, подготовка специалистов имела в основном технологическую направленность;
- мало издавалось трудов отечественных ученых в области управления, практически не публиковались работы зарубежных исследователей.

Важная причина этого заключалась в существовании у нас в те годы чрезмерно централизованной системы управления, в принятии многих управленческих решений, и не только глобальных, на высшем уровне. Для многих органов и кадров управления нижестоящих звеньев требовалось главным образом выполнять эти решения. Однако основная причина состояла в непонимании государственными чиновниками определяющей роли научного управления в функционировании и развитии экономики, в опоре на идеологические догмы.

При этом менеджмент как совокупность принципов, методов, средств и форм управления фирмами на Западе был известен в нашей стране. Однако откровенно игнорировался. Считалось, что основными его целями являются получение высокой прибыли и постоянное опережение стран социализма по производительности труда в интересах укрепления позиций империализма, ведение борьбы против социалистических государств. А потому он считался для нас неприемлемым.

Отечественная наука управления развивалась обособленно, часто игнорируя зарубежный опыт. Такое отношение к управлению и менеджменту сказалось на исходе проводившихся в СССР реформ, особенно последней, третьей.

Начало третьей реформы положил апрельский (1985 г.) Пленум ЦК КПСС, который нашел выход из сложившегося положения в ускорении социально-экономического развития страны. Было принято решение о создании целостной системы управления. Были намечены пути реализации этой концепции: перестройка всех сторон нашей общественной жизни, курс на развитие гласности и демократии. Была провозглашена новая научно-техническая, инвестиционная и структурная политика.

Однако перестройка, начатая Генеральным секретарем ЦК КПСС М. С. Горбачевым в 1986 г., не имела под собой твердой базы. Ее содержание

и методы не были понятны никому. Проводились лишь отдельные мероприятия, направленные на повышение темпов социально-экономического развития СССР. При этом был провозглашен курс на демократизацию жизни общества и создание к 1990 г. целостной системы управления с новым хозяйственным механизмом (это мероприятие называлось радикальной экономической реформой).

К началу 1989 г. дисбаланс государственного бюджета составил около 140 млрд руб. Размер денежной эмиссии достиг критической отметки. Объемы денежных накоплений населения в 5 раз превысили товарные ресурсы. На некоторые виды продукции начали расти цены, усилилась инфляция.

Сложилась предкризисная ситуация. Снизились объемы промышленного и сельскохозяйственного производства. Прекратился рост реальных доходов. Развивался застой.

Действующая система управления стала преградой на пути интенсификации и научно-технического прогресса. Главным звеном в решении задач по ускорению социально-экономического развития страны стало осуществление *радикальной реформы управления, создание целостной системы хозяйствования*. Реформа ставила целью переориентацию экономического роста на конечные результаты, на удовлетворение общественных потребностей, на переход от административных к экономическим методам руководства на всех уровнях, к демократизации управления, активизации человеческого фактора.

Однако реформа не принесла ожидаемых результатов, произошло дальнейшее обострение кризиса.

В этот период произошли серьезные изменения в политической системе управления страной: КПСС утратила свою руководящую роль, была провозглашена многопартийность, появилась оппозиция, выступавшая против политики Президента М. С. Горбачева. В соответствии с рекомендациями депутатов, выдвинутыми на Первом съезде народных депутатов СССР, правительством под руководством П. И. Рыжкова была разработана программа постепенного перехода к регулируемому рынку. Она содержала положения о многообразии форм общественной собственности и государственном регулировании экономики.

Вскоре произошел распад СССР.

В Российской Федерации развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку. Комиссия под руководством академика С. С. Шаталина подготовила программу, получившую название «500 дней», в которой был намечен комплекс мероприятий, необходимых для перехода к регулируемому рынку. Эта программа рассматривалась как «шоковая терапия». По итогам дис-

куссии был принят компромиссный вариант перехода от плановой системы управления к регулируемому рынку. В его основу была положена указанная программа. Его целью были демонтаж административно-командной системы управления, формирование рыночных отношений.

К основным мероприятиям, направленным на создание *рыночного механизма управления*, следует отнести:

- разгосударствление экономики;
- создание рыночных отношений на основе сочетания различных форм собственности;
- создание нормативной базы, необходимой для становления и развития рыночных отношений в стране;
- образование новых рыночных структур управления.

Был создан Государственный комитет РСФСР по управлению государственным имуществом. Некоторые министерства преобразованы в корпорации или холдинги, созданы коммерческие банки, биржи, фирмы и акционерные общества.

Процесс приватизации разделился на два этапа:

I этап – чековая (ваучерная) приватизация (1991 г. – 30 июня 1994 г.).

II этап – денежная приватизация (с 1 июля 1994 г. по настоящее время).

Формально предприятия перестали быть государственными. Но зачастую новая форма прикрывала старое содержание. По-прежнему деятельность вновь образованных акционерных обществ и ассоциаций фермерских хозяйств сковывалась бюрократическими указаниями и директивами.

Приватизация, в ходе которой государственная собственность была разделена между множеством владельцев, явилась необходимым первым этапом и условием перехода к рыночной экономике. Для многих государственных предприятий первым шагом к приватизации явилось преобразование их в акционерные общества. Были сделаны и другие важные шаги для развития в стране системы управления на основе рыночных отношений.

Демократизация общественной жизни в стране позволила ученым и практикам ознакомиться с накопленным богатым мировым опытом теории и практики менеджмента, а ориентация российской экономики на рыночные отношения сделала просто необходимыми изучение и использование зарубежного опыта. В связи с этим *отношение к менеджменту в России с начала 90-х гг.* значительно изменилось, что выразилось в следующем:

- была организована подготовка во многих высших и средних специальных учебных заведениях специалистов по менеджменту для разных отраслей и видов деятельности;

- активизировались научные исследования проблем менеджмента;
- начали издаваться периодические научные и научно-практические издания по данным проблемам;
- стали регулярно проводиться научно-практические конференции по вопросам менеджмента;
- начался активный перевод и издание работ зарубежных авторов, а также издание трудов отечественных ученых по менеджменту и т. д.

Несмотря на принимавшиеся в экономике меры, предотвратить спад производства, кризисные явления не удалось, так как было принято много ошибочных решений. Важнейшее из них – невмешательство правительства в экономику и экспортно-импортные операции.

В целом *перестроечный период характеризовался следующим:*

- игнорированием сложившегося хозяйственного механизма, в том числе системы управления, по существу, их разрушением, а не реформированием;
- формальным подходом к использованию зарубежных моделей управления;
- отсутствием целей, стратегии и тактики государственного управления и государственной национальной политики;
- капитализацией экономики по американскому образцу;
- заменой государственного управления экономикой государственным регулированием, цели и методы которого до сих пор остаются дискуссионными;
- приоритетом ведомственных и местных интересов над народно-хозяйственными;
- отказом от оценки принимаемых решений с позиций народнохозяйственной эффективности.

В ближайшие годы предстоит переломить сложившуюся в российской экономике ситуацию, перевести ее на инновационный путь развития. Значительная роль в этот отводится российскому менеджменту.

## 1.4. Современный российский менеджмент

Современный российский менеджмент сформировался в условиях перехода от чрезмерно централизованной плановой экономики к рыночной в сжатые сроки. Он в значительной мере унаследовал черты прежней, административно-командной системы. И это вполне естественно. Многие современные организации образованы на основе прежних советских пред-



приятый. Ключевые посты в них нередко занимают менеджеры, воспитанные в советское время.

Вместе с тем организации, хозяйствующие субъекты, уже несколько лет функционируют в условиях рыночной, хотя и имеющей низкую эффективность, экономики и обрели некоторые важнейшие черты, характерные для субъектов рыночных отношений.

Существенное влияние на формирование российского менеджмента оказали и продолжают оказывать следующие *социально-экономические факторы*:

- экономическая нестабильность в стране;
- ресурсно-сырьевая направленность экономики;
- деградация производственного, научно-технического и кадрового потенциала;
- высокий уровень инфляции;
- низкие в целом уровень оплаты труда работников и удельный вес ее в конечной цене произведенной и реализованной продукции;
- отсутствие должной зависимости размеров заработной платы многих категорий работников от количества и качества их труда;
- низкий индекс человеческого развития, в основе которого лежат: доходы, продолжительность жизни, образование населения;
- значительная поляризация уровней доходов разных групп населения;
- деградация социальной сферы;
- низкие уровни демократизации общества и экономики, неразвитость институтов гражданского общества;
- низкий уровень участия граждан в управлении государством;
- низкая экономическая эффективность деятельности многих организаций;
- низкие платежеспособность многих хозяйствующих субъектов, покупательная способность населения;
- несовершенная и нестабильная законодательная и нормативная базы;
- использование государственными и местными органами моделей и решений, не адекватных сложившимся условиям. В ряде случаев они отображают опыт советского периода и избыточную жесткость вертикальных отношений, в других – напротив, характеризуются чрезмерной, неоправданной либерализацией;
- неуправляемая, стихийная миграция в РФ низкоквалифицированных кадров из государств ближнего зарубежья;
- игнорирование органами власти и управления явного примата горизонтального системообразования и самоуправления, недостаточный

учет ими современных тенденций в развитии социально-экономических систем;

- низкий профессиональный уровень работников органов государственного управления и местного самоуправления;
- недоверие населения к представителям органов государственного управления и местного самоуправления;
- значительные различия в уровнях развития регионов и муниципальных образований;
- неразвитость рыночных отношений, инфраструктуры рынка;
- высокий уровень неопределенности, рисков на рынках товаров и услуг;
- низкие качество и конкурентоспособность отечественных товаров и услуг;
- высокий уровень криминализации, слабая защищенность предпринимателей и населения от криминальных структур.

Вместе с тем в последние годы наблюдаются и некоторые позитивные тенденции в социально-экономическом развитии России, в частности формирование рыночных отношений при наличии многообразия форм собственности, рост промышленного производства, конкуренции, становление предпринимательского класса, преодоление предпринимателями и населением иждивенческих комплексов и т. д.

Все это, безусловно, повлияло и продолжает влиять на формирование **российского менеджмента**, основными особенностями которого являются:

- преобладание в организациях вертикальных, формальных связей и отношений, иерархических организационных структур. Недооценка горизонтальных связей и отношений, мягких структур. Слабый учет современных тенденций в развитии организаций и использование новых типов организаций;
- наличие командной системы во многих организациях, подавление инициативы подчиненных. Это мешает организациям приспособиться к новым экономическим условиям;
- авторитарный стиль многих руководителей, стремление директорского корпуса к технократическому решению хозяйственных задач;
- стремление менеджеров к контролю за всем своим бизнесом, подчинение сбыта (свой торговый дом), расчетов (карманный банк), поставок (вплоть до всех предыдущих переделов и комплектующих производств). Чем полнее вертикальная интеграция, завершение набор сопряженных производств, тем увереннее чувствует себя управляющий центральным бизнесом. В последнее время эта тенденция распростра-

няется на власть – крупнейшие корпорации активно проводят своих людей в органы власти;

- нежелание менеджеров высшего звена делегировать полномочия второму эшелону менеджмента, стремление все делать самим, лично контролировать. Причины этого: недоверие к подчиненным, недостаточная квалификация последних, но главное – неумение эффективно мотивировать деятельность людей;

- слабое привлечение менеджерами сотрудников к управлению организациями и подразделениями. Это не позволяет в должной мере учитывать знания и опыт работников, которые зачастую лучше менеджеров знают проблемы и видят пути их решения непосредственно в производстве (коммерции);

- формальное, слепое копирование зарубежных методов управления, механизмов, программ, решений и т. д., не учитывающих отечественные условия, сложившуюся практику, российскую ментальность. Вклад западных, прежде всего американских, теоретиков и практиков в развитие менеджмента бесспорен. Однако формально, без учета национальных особенностей, переносить их идеи на российскую почву недопустимо;

- отсутствие гибкости у высшего менеджмента. Директора многих организаций стремятся действовать по привычке, не умеют гибко реагировать на изменения внешних и внутренних факторов, приспособляться к новым условиям;

- перекладывание ответственности на правительство, привычка надеяться на помощь государства. Многие менеджеры организаций обвиняют в своих неудачах лишь власть, считая, что государство должно отвечать за неумение приспособиться к новой ситуации. Разумеется, в России организации зависят от правительства, законов и т. п. Тем не менее, выживание организаций теперь почти полностью зависит от того, кто и как ими управляет;

- слабое знание и учет менеджерами в хозяйственной деятельности российских, региональных и местных законодательных и нормативных актов, правовой нигилизм;

- отсутствие сложившихся цивилизованных норм деловой этики бизнеса, нарушение предпринимателями элементарных этических правил при осуществлении бизнес-операций, невыполнение данных ими обязательств, нарушение договоренностей, желание подчас решать свои проблемы за счет и в ущерб интересам другой стороны;

- отсутствие сформировавшихся правил делового этикета, культуры поведения;

– эффективность деятельности многих организаций и конкретные ее показатели – производительность труда, эффективность использования и экономия тех или иных ресурсов не стали пока объектами внимания и управления со стороны менеджеров;

– отсутствие заинтересованности у многих организаций во внедрении систем управления качеством, недостаточное внимание к качеству вырабатываемых товаров и оказываемых услуг;

– отсутствие у менеджеров всех рангов глубоких знаний о рынке, экономике и менеджменте. Далеко не все стремятся получить их, чтобы использовать на практике;

– кампанейщина, активная демонстративная разработка и начало реализации актуальных программ, стратегий с последующим угасанием внимания, вложений, участия менеджмента и персонала в реализации запланированного;

– значительная зависимость условий и оплаты труда работников от взаимоотношений с руководителями, а не от квалификации и результатов работы – «феодализм отношений». Имеют место бесправие наемных работников, их «рабское поведение» и произвол руководства, чиновников;

– распространенность в отношениях подчиненных к руководителям раболепства, подхалимства, лести и угодничества, а потому необъективной оценки их деятельности и лояльности (там, где следовало бы предъявить к руководителям те или иные требования);

– стремление к получению сиюминутной, быстрой выгоды, к скорейшему извлечению и разделу прибыли. Проявляется в отказе от стратегического подхода к построению и ведению бизнеса, нежелании серьезного инвестирования в персонал и другие активы, при условии сохранения организации в «полуживом» состоянии;

– игнорирование имеющихся или назревающих проблем, непринятие по ним своевременных адекватных мер. Активные действия по устранению этих проблем – лишь после наступления нежелательных последствий, аварий, конфликтов и др.;

– неуважение к людям и игнорирование этики управления. Не секрет, что люди, работающие в государственных и частных организациях, считаются руководством «винтиками», которые в любой момент можно выбросить и заменить новыми. Во многих организациях работники бесправны и беззащитны перед произволом руководства. Они могут быть уволены без объяснения причин. Обман и хамство стали нормой поведения некоторых руководителей;

– низкий уровень механизации, автоматизации и компьютеризации управленческих процессов, хотя и их уровень в последние годы заметно повысился.

Вместе с тем имеется ряд факторов, оказывающих непосредственное положительное влияние на становление российского менеджмента:

– творческий подход российских менеджеров и специалистов к решению возникающих проблем;

– отрицание монокультурных моделей менеджмента;

– ориентация на гармонизацию во взаимоотношениях;

– общинный, коллективистский образ жизни и деятельности, группизм;

– стойкость, выносливость, работоспособность и энергичность россиян;

– стремление к новациям, поиску новых путей для достижения поставленной цели;

– способность быстро восстанавливать физические и духовные силы, адаптироваться в условиях быстро и кардинально меняющейся внешней среды;

– повышение общественной значимости и оценки менеджмента, профессионализация его, стремление к обучению и повышению профессиональной квалификации менеджеров;

– стремление субъектов хозяйствования всех форм собственности улучшить свои показатели за счет реформирования систем организации и управления, реализуя, прежде всего два вида процессов:

– реорганизацию;

– реструктуризацию.

Несмотря на перечисленные характеристики, российский менеджмент еще находится в стадии формирования и развития.

## 1.5. Зарубежные модели менеджмента

За время существования менеджмента многие государства накопили значительный опыт в области теории и практики управления в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и других сферах с учетом своих специфических особенностей.

Это требует изучения накопленного опыта и использования его. Вместе с тем мировой опыт формирования моделей менеджмента (и прежде всего Японии) свидетельствует, что формальное перенесение моделей управления из одной социокультурной среды в другую практически невозможно. При создании собственной модели менеджмента необходимо учитывать

влияние таких факторов, как тип собственности, форма государственного устройства и зрелость сложившихся рыночных отношений.

Значительный интерес представляет изучение *американской модели менеджмента*, позволившей США занять лидирующее положение среди стран западного мира.

Американский менеджмент базируется прежде всего на учениях школы научного управления, у истоков которой стоял Ф. Тейлор. Он впитал в себя также основы классической школы, основателем которой является Анри Файоль. Она оказала значительное влияние на формирование всех других направлений в американской теории управления.

Переход от экстенсивных к интенсивным методам хозяйствования в 20–30-е гг. потребовал поиска новых форм управления. Постепенно сложилось понимание того, что для выживания капиталистического производства необходимо изменить отношение к положению рабочего на предприятии, выработать новые методы мотивации и сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Формирование новой концепции, получившей название «школы человеческих отношений», связано с именем американского социолога и психолога Э. Мэйо. Часто этот период развития американской теории управления называют эпохой «новых начинаний» гуманистической направленности.

Термин «менеджмент человеческих ресурсов» возник в 60-е гг. Американский социолог Р. Е. Майлз в одной из своих работ противопоставил модели «человеческие отношения» модель «человеческие ресурсы». Последняя рассматривается как стратегическая, способствующая решению основных целей организации. Она ориентирована на активную позицию личности в организации. Каждый человек должен отвечать за результаты своего труда, знать общие цели организации и своим трудом способствовать их достижению. В свою очередь, организация должна поощрять личную инициативу своих сотрудников с помощью материального стимулирования и продвижения по службе.

Стремясь выразить свое повышенное внимание к человеческим ресурсам, большинство американских фирм в 60–70-е гг. переименовали кадровые подразделения в службы человеческих ресурсов, роль которых в последние два десятилетия заметно выросла.

Современный американский менеджмент базируется на трех исторических предпосылках:

- наличие рынка;
- индустриальный способ организации производства;
- корпорация как основная форма предпринимательства.

Корпорации имеют статус юридического лица, а их акционеры – право на часть прибыли, распределяющейся пропорционально количеству принадлежащих им акций. Корпорации пришли на смену небольшим предприятиям, в которых вся собственность принадлежала владельцам капитала, и они полностью контролировали деятельность рабочих. Создание корпораций повлекло за собой отделение собственности от контроля над распоряжением ею, т. е. от власти. Реальная власть по управлению корпорацией перешла к ее правлению и менеджерам (специалистам в области организации и управления производством). В модели американского менеджмента и в настоящее время корпорация является основной структурной единицей.

Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление. Содержание его заключается не только в разработке долгосрочной стратегии, необходимой для победы в конкурентной борьбе, но и в осуществлении управления в реальном масштабе времени. Разработанная стратегия корпорации впоследствии превращается в текущие производственно-хозяйственные планы, подлежащие реализации на практике.

Стратегическое управление потребовало создания организационной стратегической структуры, в состав которой входят отдел стратегического развития на высшем уровне управления и стратегические хозяйственные центры (СХЦ). Каждый СХЦ объединяет подразделения фирмы, отвечающие за своевременную разработку конкурентоспособной продукции, ее производство и сбыт.

Стратегическое управление сдерживает стремление руководителей к получению максимальной текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач, ориентирует их на предвидение будущих изменений внешней среды. Позволяет установить обоснованные приоритеты распределения ресурсов.

В 60-е гг. XX в. все настойчивее стали требования работников корпораций по улучшению их социально-экономического положения. Параллельно с этим многие теоретики менеджмента пришли к убеждению, что целый ряд организаций не достигает своих целей по причине игнорирования противоречий быстро меняющейся социальной среды. Следствием сложившегося положения было появление доктрины «производственной демократии» («демократии на рабочих местах»), связанной с вовлечением в управление непрофессионалов как самого предприятия, так и потребителей товаров и услуг, посредников и т. д. Некоторые американские авторы называют это «третьей революцией» в управлении.

В США получило распространение несколько форм привлечения работников к управлению. С 60-х гг. развивались бригадные методы организации труда, с 70-х гг. – кружки контроля качества.

Для снижения сопротивления рабочих организационным изменениям, происходящим в корпорациях, разрабатываются программы повышения «качества трудовой жизни», с помощью которых работники корпорации привлекаются к разработке стратегии ее развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем.

Согласно американской модели основными составляющими успеха считаются:

- компетентность руководителя;
- способность психически настроиться на восприятие и мышление партнера;
- доверие как переход от авторитарного и консультативного подходов к полному делегированию полномочий.

Менеджер не может быть «универсальным гением». Американская практика подбора руководящих работников делает главный акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста.

Значительный интерес представляет и **японская модель менеджмента**. Япония занимает одно из лидирующих положений на мировом рынке. Одной из главных причин этого является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор. В Японии сложились методы труда и поведения, соответствующие специфическим чертам национального характера. Основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы.

Японцы преклоняются перед трудом. Их часто называют «трудоголиками». В иерархии ценностей японского народа труд стоит на первом месте. Японцы испытывают удовлетворение от хорошо выполненной работы. Поэтому они согласны терпеть жесткую дисциплину, большую напряженность и сверхурочную работу.

Известно, что поведение человека определяется его потребностями. При этом японцы выше других ставят социальные потребности (принадлежность к социальной группе, место работника в группе, уважение окружающих). Поэтому и вознаграждение за труд они воспринимают через призму социальных потребностей, хотя и в последнее время японский менеджмент впитал в себя концепции американского менеджмента, ориентированного на психологию индивида.



Японская модель менеджмента ориентирована на «социального человека», который имеет специфическую систему стимулов и мотивов. К стимулам относятся заработная плата, условия труда, стиль руководства, межличностные отношения между работниками. Мотивами к труду являются трудовые успехи работника, признание его заслуг, служебный рост, профессиональное совершенствование, творческий подход.

Японцы учитывают сложившуюся ситуацию и приспосабливаются к ней. В отличие от работников других стран они не стремятся к безусловному выполнению правил, инструкций и обещаний. С их точки зрения, поведение менеджера и принятие им решений всецело зависят от ситуации.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является «корпоративный дух» фирмы, под которым понимается слияние с фирмой и преданность ее идеалам. В основе его лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личных интересов. Японцы рассматривают не одного человека (личность), как американцы, а группу людей.

Каждая фирма состоит из множества групп. В каждой люди различаются по возрасту, стажу и опыту. Младшие безоговорочно воспринимают авторитет старших, оказывают им уважение, подчиняются им. Группы ориентированы на цели и задачи фирмы. При этом японец понимает, что работает на группу и на себя. Японцы внимательно отслеживают свое положение в группе. Они чутко реагируют на изменение места каждого человека в группе и стараются не переступить очерченные для каждого из них границы.

Для крупных японских фирм характерна система «пожизненного найма». Она очень выгодна как предпринимателям, так и работникам. Предприниматели приобретают верных и преданных работников, готовых трудиться на благо фирмы с наибольшей отдачей. Работники, «пожизненно» нанятые фирмой, испытывают чувства благодарности и привязанности, глубокого удовлетворения от того, что получили признание их способности, образование и уровень подготовки. У работника появляется уверенность в завтрашнем дне. Эту систему следует рассматривать как мощное средство мотивационного воздействия.

Система «пожизненного найма» тесно переплетается с системой оплаты за труд «по выслуге лет». Размер заработной платы зависит от непрерывного стажа работы. Система оплаты труда подчиняется требованиям принципа уравниловки и имеет весьма незначительную дифференциацию. Эта система оказывает значительное влияние на систему «продвижения по старшинству» («систему синьоризма»), при которой предпочтение от-

дается возрасту и стажу работы. В последнее время все большее значение приобретает образование.

Для многих японских фирм характерна ротация персонала, которая заключается в том, что примерно через каждые 3–5 лет производится переучивание персонала новым специальностям.

Отличительными чертами японского характера являются экономия и бережливость. Требования экономии и бережливости непосредственно связаны с выпуском высококачественной продукции.

Организационно-техническое содержание японского менеджмента включает комплексное управление качеством, группы (кружки) качества, ориентацию только на потребителя, методы «участвующего управления» и «опережающего мышления», гибкую оргструктуру, систему управленческого контроля, систему «Канбан» («точно во время») и др. В основу японской системы управления качеством продукции заложена концепция «тотального» контроля за качеством в рамках фирмы, которая приобрела статус религии. Контроль над качеством охватывает все стадии производства. В систему контроля вовлечены все работники фирмы. Во всех сферах действуют группы (кружки) качества, в которые помимо рабочих включаются мастера и инженеры, которые решают все проблемы, от технологических до социально-психологических.

В табл. 1.2 дано сравнение японской и американской моделей менеджмента, позволяющее выделить достоинства и недостатки каждой из них.

На формирование *западноевропейской модели менеджмента* значительное влияние оказали исследования ученых европейских государств.

Так, под влиянием бихевиоризма наблюдается тенденция психологизации управления на Западе. Предполагается, что денежное вознаграждение не является единственным фактором, предопределяющим все усилия. Они во многом определяются психологическими мотивами индивида, от которых зависит его поведение.

Западногерманские теоретики школы «человеческих отношений» выступали за более жесткий подход к управлению персоналом, чем их коллеги в США и Японии.

Вслед за США в Европе проводились эксперименты «по обогащению труда», т. е. повышению его содержательности на рабочем месте. Так, на ряде фирм был упразднен конвейер, что позволило снизить текучесть кадров и повысить рентабельность.

В Англии, Голландии, Норвегии, Швеции и других странах Запада широко прорабатывались также вопросы привлечения работников к «участию в управлении».

## Характеристика японской и американской моделей менеджмента

Японская модель	Американская модель
Со сменой руководства философия фирмы не меняется. Система «пожизненного найма» сохраняет кадры	Замена руководства сопровождается сменой работников
Управленческие решения принимаются коллективно	Решения принимаются индивидуально
Преобладает коллективная ответственность	Преобладает индивидуальная ответственность
Гибкая структура управления	Жесткая, формализованная структура управления
Основное внимание уделяется низовому звену производства – цеху	Основное внимание уделяется адаптации к внешней среде
Неформальная организация контроля	Формализованная процедура контроля
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль менеджера
Замедленная оценка работы сотрудников и служебный рост	Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе
Важнейшее качество руководителя – умение осуществлять координацию и контроль	Важнейшее качество руководителя – профессионализм
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на личность
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
Преобладание неформальных отношений о подчиненными	Преобладание формальных отношений с подчиненными
Продвижение по службе преимущественно по возрасту и стажу	Карьера находится в зависимости от личных результатов
Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Оплата труда по результатам работы группы, стажу и т. д.	Оплата труда по индивидуальному вкладу
Долгосрочная занятость в фирме	Наем на короткий период

Заслуживает внимания система «соучастия», сформировавшаяся в ФРГ. Она состоит из трех элементов: создание «производственных советов» на предприятиях, включение представителей наемных работников в наблюдательные советы и включение «рабочих директоров» в советы управляющих. Представительство рабочих в советах, комитетах и других органах имеет место и в других западноевропейских странах – во Франции, Бельгии, Голландии, Норвегии, Австрии и др. В 1973 г. шведские профсоюзы добились права представительства в советах директоров компаний.

В последнее время больше внимания стало уделяться коллективной работе. Четко очерчены управленческие группы, за каждой из которых закреплен круг решаемых вопросов. Так, немецкая «модель Гарцбурга» предусматривает перенесение ответственности на нижние уровни. Идея

состоит в передаче права принятия решений наиболее компетентным сотрудникам, что повышает качество принимаемых решений на всех уровнях управления. Каждый работник принимает управленческие решения в рамках своих обязанностей и компетенции.

Западноевропейские ученые оказали заметное влияние на формирование подхода к управлению с позиции «социального человека». Этот подход позволял изучать поведение людей с точки зрения воздействия на них группового поведения. Создателями социологического подхода к управлению принято считать трех ученых: это немецкий профессор М. Вебер, французский ученый Э. Дюркгейм и итальянец В. Парето.

Европейская модель определяет три необходимых условия эффективного менеджмента:

- положительный настрой руководителя (доверие к подчиненным и интерес к делу как установка на успех);
- верно выбранный тон (условия коммуникации);
- выбор правильной частотности влияния, так как для успешной мотивации необходима оптимальная частота влияния на долговременную (более двух суток) память в ассоциативном состоянии человека, когда он наиболее расположен чувствовать, желать, формировать впечатление.

Западноевропейские компании имеют общие с американскими фирмами черты в использовании принципа децентрализации управления. Как и американские, западноевропейские фирмы были охвачены процессами концентрации и централизации под влиянием научно-технического прогресса.

В последние десятилетия западноевропейские фирмы произвели реорганизацию управления с использованием американского опыта. Они отошли от узкой специализации производства. В рамках компаний создаются производственные отделения или группы подразделений по различным сферам деятельности. Однако в них все же сохраняются свои особенности.

В частности, производственные отделения в западноевропейских компаниях играют большую роль, чем в американских. В децентрализованной форме управления они координируют деятельность входящих в них дочерних компаний, которые наделены оперативно-хозяйственной, финансовой и юридической самостоятельностью. Дочерние же компании выступают одновременно и центрами прибыли, и центрами ответственности. В рамках закрепленной за ними товарной номенклатуры они сами ведут научные исследования, находят потребителей продукции, осуществляют ее производство и сбыт, используя экономические методы управления. Производственные отделения контролируют и координируют деятельность

закрепленных за ними дочерних компаний по научным исследованиям, производству, сбыту, финансам.

В составе большинства германских концернов имеется большое количество юридически независимых дочерних компаний. Их территориальная разобщенность и специализация требуют координации деятельности через централизованное управление. Благодаря ему обеспечивается единство производственных целей.

Между отдельными компаниями устанавливаются производственные связи, и тогда западноевропейские концерны (германские, французские, шведские) называются «промышленными группами».

Некоторые отличия от американского и западноевропейского управления в целом имеет управление фирмами в **Финляндии**. Здесь цели имеют количественные показатели. Стратегия на достижение конечных целей носит название «управление по результатам». Особенностью этого управления является то, что в определении намеченных результатов наравне с высшим руководством участвуют исполнители и рабочие. Подчиненные сами выбирают пути и методы достижения этих результатов.

Ключевыми результатами могут быть:

- функциональная организация, производительность труда;
- уровень обслуживания, качество продукции, объем реализации;
- удовлетворение запросов потребителей.

Одновременно составляется три вида планов: стратегический, годовой, график работы. Стратегическое планирование включает прогноз на 10–15 лет и планирование целей на 3–5 лет. План целей на очередной год разрабатывается на основе ситуационного анализа. Графики работы составляются на основе годового плана целей. Оценка ключевых результатов производится два раза в год на всех уровнях управления.

Весьма важную роль в XX столетии сыграла теория государственного регулирования Кейнса, получившая наиболее яркое отражение в двух моделях управления: модель «социального рыночного хозяйства» (ФРГ) и «шведская модель социализма».

В основу разработанной Эрхардом концепции «социального рыночного хозяйства» была положена теория косвенного регулирования Кейнса. Формирование свободной рыночной экономики осуществлялось на базе частной собственности, защиты рынка со стороны государства и свободе действий.

Концепция «социального рыночного хозяйства», по Эрхарду, включает в себя два основных положения.

1. Усиление государственного регулирования во всех сферах хозяйствования. Концепция Эрхарда была направлена на создание сильного,

«социального государства», которое не только регулирует общественные процессы, в том числе и рынок, но и проводит социальную политику в интересах повышения благосостояния населения.

2. Введение индикативного планирования, пришедшего на смену директивному планированию. Директивное планирование предусматривало установление четкого и большого количества директивных показателей, обязательных для выполнения. Индикативное планирование предполагает установление планов и показателей, достижение которых является наиболее желательным.

Особый тип отношений между предпринимателями и работниками составляет социальное партнерство, при котором достигается между ними социальный мир, а возникающие конфликты разрешаются цивилизованными методами. Социальное партнерство не исключает возможности требований наемных работников о повышении заработной платы, изменений режима работы и условий труда, снижения налогов и т. п. В европейских странах с рыночной экономикой отношения социального партнерства складывались естественным путем на протяжении длительного периода времени.

Определенный интерес представляет *шведская модель социализма*. Автор ее – лауреат Нобелевской премии Гуннар Мюрдаль. Модель основана на теории социального рыночного хозяйства, социально регулируемой экономики и социального партнерства.

Эта модель во многом сходна с концепцией социального рыночного хозяйства Эрхарда. Как и Эрхард, Мюрдаль считал, что регулирование государством рыночных процессов способствует созданию эффективной экономики, основанной на всеобщем равенстве и равных экономических возможностях для всех. В основу регулируемой экономики была заложена система прямых и косвенных налогов с населения.

Главным в шведской модели социализма Мюрдаль считал создание системы социальной защиты населения, которая гарантировала бы равные возможности для повышения благосостояния населения. Это способствовало увеличению размеров личного потребления.

Впоследствии Швеция пережила два достаточно глубоких кризиса: в 1977–1978 и в 1981–1982 гг. Для выхода из сложившегося положения Стокгольмская научная школа рекомендовала использовать модифицированную кейнсианскую политику. Были проведены денежная и налоговая реформы. Правительство активно проводило политику на оптимальное распределение прибыли и направление ее в первую очередь на инвестиции. В итоге Швеции удалось добиться значительных успехов, экономическое положение страны стало достаточно устойчивым.

Большинство исследователей считают, что теория и практика управления в США достигли значительно более высокого уровня развития, чем в других странах мира. По их мнению, высокая производительность труда там обеспечивается за счет лучшей организации производства. Отставанием в области образования, организации производства и подбора кадров западноевропейские ученые объясняют так называемый технологический разрыв между США и Европой.

В России складывается собственная система корпоративного управления, включающая характеристики разных моделей. Так, к англо-американским элементам относятся: достаточно развитое законодательство, направленное на обеспечение прав владельцев небольших пакетов (слабость его применения на практике – другой вопрос); серьезный уровень требований к информационной прозрачности компаний; быстрое формирование институциональной среды для коллективных инвестиций. С германской моделью роднят высокая концентрация акционерного капитала и неразвитость рынка слияний и поглощений (случаи враждебных поглощений редки).

Важнейшей тенденцией является **интернационализация** передового опыта, использование национальных достижений в области организации труда и управления зарубежными компаниями.

В последние годы американцы предпринимали немало усилий, чтобы перенести на свои предприятия положительный опыт Японии, нововведения, приведшие японские фирмы к успеху. Это системы «точно во время», «кружки качества», долгосрочного или «пожизненного найма» работников, образование за счет отчислений от прибылей фирмы фондов для удовлетворения нужд работников и др. Однако не все и не в полной мере прижилось.

В середине прошлого века положение было обратным. Японские фирмы перенимали американские принципы организации производства, технологию производства, подходы к формированию организационных структур и др. Известные «кружки качества» и система поставок «точно во время» зародились в Америке, но не получили сначала там распространения. Они впервые стали применяться и принесли хорошие результаты на японских фирмах. В то же время американские методы управления «человеческими ресурсами» не нашли применения в Японии.

Это говорит о том, что нельзя переносить одну модель менеджмента в экономику другой страны без должного учета ее специфических условий, психологических и социально-культурных факторов.

### **Контрольные вопросы**

1. С чем было связано возникновение практики управления?
2. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
3. Чье учение было основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?
4. Какое государство является родиной менеджмента?
5. Каковы основные подходы и школы в развитии науки управления?
6. Какова роль школы научного управления в развитии теории и практики управления?
7. В чем сущность доктрины человеческих отношений?
8. В чем состоит поведенческий подход к управлению?
9. Какая из концепций управления сыграла решающую роль в развитии научного менеджмента?
10. Представители какой научной школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов?
11. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления – единоначалие?
12. Кто стоял у истоков школы научного управления?
13. Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической, или административной, школы в управлении?
14. Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей о подчиненных?
15. Исследования ученых какой школы базировались на использовании данных точных наук?
16. Каковы основные особенности современного российского менеджмента?
17. Каков вклад отечественных научных школ в развитие управления?
18. В чем заключается ситуационный подход к управлению?
19. Какова роль школы научного управления в развитии теории и практики управления?
20. В чем состоит сущность системного подхода к управлению?
21. В чем заключаются особенности процессного подхода к управлению?
22. В чем состоят особенности американского менеджмента?
23. В чем смысл философии японского менеджмента?
24. В чем состоят различия между японской и американской моделями менеджмента?



## Глава 2

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

В главе 2 рассматриваются понятие «менеджмент», его семантика; цели и виды менеджмента; сущность, субъект и объект управления, виды управления; система управления (менеджмента) и ее структура; методы управления; система подходов и принципов менеджмента и ее развитие

### 2.1. Управление и менеджмент

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

- практическая деятельность по управлению производственной, коммерческой или иной организацией, преследующая определенные цели;
- теория (наука) управления организацией;
- в современной отечественной практике также руководящий состав предприятия, акционерного общества.

В последние годы понятие «менеджмент» прочно вошло в наш обиход, стало привычным для российской деловой жизни и нередко используется наряду и наравне с понятием «управление». Более того, русское слово «управление» и английское «менеджмент» некоторые авторы считают синонимами. В действительности содержание этих терминов несколько различается, в связи с чем следует подробнее остановиться на этом.

Термин «управление» традиционно используется во всех социально-экономических, технических, биологических и других системах.

В то же время, употребляя термин «менеджмент», мы должны следовать установившейся в международной практике традиции, согласно которой под ним подразумевается вполне определенный круг явлений и процессов. Имеет место новая философия, действуют иные системы ценностей и приоритетов. Речь идет об одной из форм управления, а именно об управлении социально-экономическими процессами посредством и в рамках организации, акционерной компании. При этом

адекватной экономической основой менеджмента является рыночный тип хозяйствования, осуществляемого на базе индустриальной организации производства или коммерции.

Если подходить еще более строго, то понятия «менеджмент» и «управление» следует различать и по объектам воздействия. Так, если в менеджменте объектами воздействия являются люди, то в управлении объекты воздействия – это также производственные, товарно-материальные и иные ресурсы, а также производственные, торгово-технологические и иные процессы. По этой причине следовало бы в отношении финансового, налогового, инвестиционного, инновационного, операционного, производственного, информационного и других видов деятельности употреблять термин «управление». Вместе с тем понятие «менеджмент» уже весьма прочно вошло в обиход в данных видах деятельности, поэтому считаем возможным использовать его применительно к этой деятельности.

С учетом изложенного в данной работе термин «управление» в ряде случаев будет употребляться с определенной степенью условности в том же значении, что и «менеджмент».

Следует заметить, что в последние десятилетия было принято считать, что менеджмент – это исключительно менеджмент бизнеса. Вместе с тем еще на заре развития менеджмента первые его исследователи, начиная с Ф. Тейлора, полагали, что менеджмент бизнеса является всего лишь подвидом общего менеджмента и в своей основе не отличается от любого другого вида менеджмента, хотя и имеет некоторую специфику. Эта позиция нам кажется верной и в сегодняшних условиях. Если мы хотим сделать продуктивными изучение менеджмента и его практическое применение, то следует считать, что менеджмент – это специфическое и определяющее понятие всех и каждой организации, независимо от ее отраслевой принадлежности и формы собственности.

Заметим также, что если термин «менеджмент» употребляется применительно к предпринимательским структурам и другим организациям, то для других сфер и уровней управления за рубежом используются иные термины, например: *government administration* – государственное управление и *public administration* – общественное управление. В наших условиях для этого следует употреблять термины «организация», «регулирование», «управление» и «администрирование». Тем не менее государственные, общественные и иные органы и организации также должны использовать многие принципы и методы менеджмента, если хотят достичь своих целей при минимуме затрат, высокой эффективности функционирования.

Для более глубокого уяснения сущности понятия «менеджмент» следует уточнить некоторые входящие в него положения, прежде всего целевое содержание.

Так, целью менеджмента как науки является разработка теории управления, научных подходов, принципов и методов, обеспечивающих устойчивое, надежное, перспективное и эффективное функционирование систем управления.

В связи с этим можно также заметить, что менеджмент – это наука комплексная, охватывающая психологические, технические, экономические, социальные и другие аспекты. Поэтому ее можно отнести к типу интегральных, многоаспектных, междисциплинарных наук, развивающихся на стыке и в переплетении общественных, естественных и технических наук. В этом подтверждается вывод, что менеджмент – фундаментальное понятие науки.

В то же время целью менеджмента как практики управления является достижение высокой прибыльности, конкурентоспособности организации или иных целей путем рациональной организации производственного, торгового или иного процесса и развития технико-технологической базы организации.

Цели и задачи менеджмента непрерывно усложняются по мере роста масштабов и развития производства и коммерции. Выполненные задачи и достигнутые цели оцениваются на рынке.

Развитие теории управления, разработка экономико-математических методов позволили многие качественные решения задач дополнить количественными оценками или решениями, а развитие средств вычислительной техники и коммуникаций способствовало повышению эффективности управления. Многие задачи, которые ранее не могли решаться в реальном или допустимом масштабе времени из-за трудоемкости расчетов, стали повседневной реальностью.

В России теоретическая и прикладная статистика, экономико-математические модели решения задач, инженерных расчетов и т. п. разработаны достаточно хорошо. Менее развита автоматизация процессов обработки информации, управления производством, принятия решений. Однако эффективность управления зависит не только от способов решения задач, но и от хозяйственного механизма и системы государственного регулирования. Поэтому многие модели управления, успешно используемые за рубежом, не всегда могут быть эффективно применены в России, что объясняется разной степенью зрелости рыночных отношений.

Если ориентироваться на решение задач менеджмента, необходимо учитывать существенные отличия российских организаций от зарубежных фирм. Пока в наших организациях управленческий аппарат решает в основном внутренние задачи. Так, анализ хозяйственной деятельности и функционально-стоимостный анализ проводятся с целью снижения издержек производства, его себестоимости. Однако при этом недостаточно учитываются требования потребителей.

Таким образом, менеджмент как бы пронизывает всю организацию, затрагивая практически все сферы ее деятельности. Однако при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации можно достаточно четко определить границы деятельности, которая составляет содержание менеджмента, а также выделить его отдельные виды. Например, *производственный менеджмент* – это комплексная система обеспечения конкурентоспособности выпускаемого товара на конкретном рынке. Она включает вопросы построения производственных и организационных структур, выбора организационно-правовой формы управления производством, сбыта и фирменного обслуживания товара в соответствии с предыдущими стадиями жизненного цикла.

*Финансовый менеджмент* – это комплексная система обеспечения устойчивости, надежности и эффективности управления финансами. Она включает формирование и планирование финансовых показателей с соблюдением научных подходов и принципов менеджмента, баланса доходов и расходов, показателей эффективности использования ресурсов, рентабельности работы и товаров.

*Инновационный менеджмент* – это комплексная система управления инвестициями, вкладываемыми собственниками в развитие всех видов инноваций. Она включает построение организационных структур, выбор направлений инноваций, оптимизацию инвестиций, разные аспекты управления персоналом.

*Торговый менеджмент* представляет собой процесс управления всеми основными аспектами деятельности торгового предприятия. Он призван формировать наиболее рациональные управленческие решения по вопросам развития конкретного торгового предприятия, координировать различные направления его деятельности и обеспечивать высокую эффективность конечных результатов этой деятельности.

Кроме приведенных видов специального менеджмента в настоящее время разрабатываются другие виды: менеджмент социальной сферы, банковский, налоговый, организационный, международный и др.

Циклический характер общественного развития, необходимость принятия решений в условиях кризиса явились серьезной мотивацией развития теории и практики менеджмента. Опыт передовых стран Запада показывает, что менеджмент выполняет поставленные задачи, и огромная роль в повышении его эффективности принадлежит использованию достижений научно-технического прогресса.

При этом следует заметить, что в последние годы наблюдается существенное смещение центров развития систем управления на современном уровне. В группе наиболее развитых стран лидируют Япония, Германия и Швейцария. По соответствию управления современным требованиям США находятся на 9-м месте, Франция – на 12-м, Италия – на 14-м, Великобритания – на 16-м. Среди стран другой группы, для которых характерен бурный подъем экономики в последние 10–15 лет, лидируют Сингапур, Гонконг и Тайвань.

## 2.2. Сущность, виды и система управления (менеджмента)

В общем виде управление представляет собой целенаправленное взаимодействие двух органов, один из которых при этом находится в позиции субъекта управления, а другой – в позиции объекта управления. Для этого взаимодействия характерно то, что:

- субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия (команды управления), которые содержат информацию о том, как должен функционировать объект управления;
- объект управления получает данные импульсы и действует в соответствии с ними и с учетом сложившейся ситуации (рис. 2.1).

Субъект управления – это звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления. Управление может осуществляться единолично менеджером, коллегиально группой руководителей или коллективно собранием акционеров. В зависимости от этого и субъект управления будет различным. В первом случае в качестве субъекта выступает менеджер, индивидуум, в остальных – группа лиц, подразделение, орган управления.

В качестве объекта управления выступают работник, группа лиц, трудовой коллектив. Например, мастер организует работу участка. При этом он является менеджером низшего уровня, или субъектом управления, а рабочие – объектами управления. Коммерческий директор организации организует работу коммерческих подразделений организации. При этом он

менеджер, или субъект управления, а указанные подразделения – объекты управления.

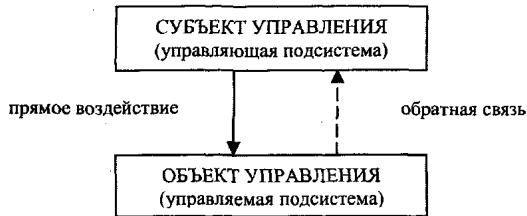


Рис. 2.1. Управляющая и управляемая подсистемы системы управления

Объектами управления могут быть также: ресурсы, процессы, результаты, все виды человеческой деятельности. Так, организации в процессе своей деятельности используют ресурсы. Соответственно в качестве объектов управления могут выступать:

- товарные запасы;
- финансовые ресурсы;
- информационный массив;
- персонал организации.

В любой организации протекает множество процессов, начиная с процесса управления и до производственного процесса. Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции. В соответствии с этим в качестве объектов управления – процессов могут выступать:

- производственный процесс;
- торгово-технологический процесс;
- маркетинговая деятельность предприятия;
- материально-техническое снабжение предприятия и т. д.

Приведенное определение управления нуждается в дополнении, а именно: управление является реальным, если имеются, с одной стороны, потребность и возможность субъекта управления управлять, а с другой – потребность и возможность объекта управления выполнять управленческие команды.

Небезынтересно привести также другие определения управления. Так, видный исследователь П. Друкер (США) считает, что управление – это «особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу». Американский ученый К. Киллен определил управление как «выполнение работы чужими руками».

Следует заметить, что отечественные авторы управление нередко определяют как воздействие субъекта на объект, т. е. его сводят в значительной мере к деятельности субъекта управления. При этом управление рассматривается как одностороннее действие, направленное на объект, что приводит к неверным выводам о сущности управления. В результате подмены диалектической взаимосвязи, единства субъекта и объекта их субординационным расположением за пределами рассмотрения остается, в частности, движущее начало управления – противоречие между субъектом и объектом. Поэтому как бы полно ни учитывались возможность и готовность объекта управления выполнять управленческие команды, если они рассматриваются только как основа для поиска наиболее эффективных управленческих воздействий, оценка возможностей управления будет не адекватной фактическим возможностям осуществления управления. Следовательно, нельзя рассматривать управление исключительно с позиций субъекта управления.

Кроме того, следует заметить, что в настоящее время господствует подход к управлению, согласно которому результат управляющего воздействия прямо пропорционален приложенным усилиям. Однако это имеет место только в случае, когда управляемая система находится в равновесном состоянии с окружающей средой и внутренними процессами. Если система находится в сильно неравновесном состоянии, она начинает подчиняться законам нелинейного характера (отклик системы непропорционален силе воздействия на нее).

В то же время для взаимодействия субъекта с объектом управления необходимо, чтобы между ними существовали отношения, которые имеют комплексный характер. При этом на определенных уровнях управления доминируют те или иные виды отношений. Наиболее распространены отношения управления, основанные на экономических отношениях. Для управления наиболее принципиальными являются два типа отношений: отношения, возникающие при разделении и кооперации труда в процессе совместной деятельности ассоциированных собственников, и отношения найма (возмездные отношения), возникающие между собственниками и пользователями средств производства.

Управленческая деятельность субъекта приобретает определенную направленность в зависимости от того, какие цели он при этом преследует. Если цели управления совпадают с целями, преследуемыми субъектом в процессе управленческой деятельности, он ориентирован на эффективное управление.

Возможность субъекта управления осуществлять управление обусловлена, во-первых, организационно-техническими аспектами (наличием у работников необходимых каналов связи и передачи информации, требуемой техники управления и т. п.), во-вторых, наличием у субъекта управления рычагов воздействия на объект управления, с помощью которых можно побуждать его выполнять команды, т. е. возможностью и готовностью объекта управления выполнять управленческие команды.

Так, если объект управления не является собственником средств производства, то его готовность выполнять управленческие команды зависит от того, насколько его потребности будут удовлетворены в результате этого, а его возможность выполнять команды связана с его производственными возможностями. В этом случае для того, чтобы разрешить противоречие между субъектом и объектом управления, необходимо разработать механизм стимулирования. Если же объект управления является собственником, то возможность управлять им задается механизмом сочетания интересов объекта управления одновременно как собственника и как исполнителя, при котором интересы собственника доминируют.

Необходимо заметить, что существует значительное количество видов управления. Видовое разнообразие управления можно характеризовать набором бифуркационных признаков, иногда обозначаемых словами-антонимами. В табл. 2.1 приведены главным образом противостоящие по противоположным качествам дихотомические виды управления.

Разнообразие видов управления этим не исчерпывается. Так, вне поля зрения остались многочисленные разновидности управления, связанные с его функциональной специализацией, такие, как управление персоналом, сбытом, запасами, транспортом, трудом, издержками, качеством, инвестициями, финансами и т. д.

Управление может осуществляться только в том случае, если существует реально действующая система, являющаяся органичной частью организации, которую называют **системой управления**.

Следует вспомнить, что система – это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство. Основные системные свойства:

- целостность свойств системы;
- структурность (делимость);
- взаимная связь и зависимость элементов;
- взаимозависимость структуры и среды;
- иерархичность;
- эмерджентность;



- связь с элементами внешней среды;
- взаимная связь и зависимость элементов;
- множественность описания каждой системы.

Таблица 2.1

## Видовая классификация управления

Признак классификации	Виды управления
Источник управленческого воздействия	Централизованное, децентрализованное
Адаптивность (приспособляемость)	Адаптивное, консервативное
Временной фактор	Стратегическое, тактическое
Расположение субъекта управления по отношению к объекту	Внешнее, внутреннее
Подготовленность управленческого персонала	Любительское, профессиональное
Способ выработки управленческого решения	Коллегиальное, единоначальное
Стиль управления	Автократическое, демократическое, волонтаристское, партисипативное
Тип управленческих взаимосвязей	Субординационное, координационное
Отношение к субъекту управления или восприятие воздействия	Принудительное, доверительное
Качество управления	Дилетантское, качественное
Системность управления	Несистемное, системное
Используемые в управлении знания	Научное (теоретическое), эмпирическое (практическое)
Уровень управления	Государственное, региональное, муниципальное и т. д.
Направленность управления	Горизонтальное, вертикальное
Эффективность управления	Эффективное, неэффективное
Жесткость (мягкость) управления	Жесткое, мягкое
Автоматизация управления	Автоматизированное, неавтоматизированное
Формализация управления	Формализованное, неформализованное
Персонафикация управления	Персонафицированное, неперсонафицированное
Компетентность управления	Компетентное, некомпетентное
Управленческие воздействия	Непосредственное, опосредованное

Возвращаясь к системе управления организацией, следует заметить, что она представляет собой определенную совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, имеющую связи с внешней средой и призванную осуществлять процесс управления в интересах системы, организации. При этом возникают новые целостные свойства, называемые эмерджентными<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Эмерджентность – наличие у системы свойств целостности (эмерджентных свойств), т. е. таких свойств, которые присущи составляющим ее элементами. Эмерджентность явля-

Система управления современной организации (предприятия) должна отвечать следующим основным требованиям:

- адекватность технологии производства, требующей соответствующих форм контроля, организации и разделения труда;
- должна оперативно реагировать на изменения факторов внешней и внутренней среды предприятия, конъюнктуры рынка;
- адаптивность;
- надежность;
- обеспечивать высокую эффективность деятельности и управления предприятием;
- обеспечивать конкурентоспособность организации и ее продукции;
- отвечать требованиям субъектов влияния;
- способствовать развитию организации, сотрудников;
- обеспечивать внедрение достижений науки и передовой практики;
- обладать способностью саморегулирования, чтобы любые отклонения от нормы быстро фиксировались (в идеале – автоматически) и сразу вырабатывались и предпринимались контрмеры, возвращающие систему управления в прежнее нормальное состояние.

Непременным элементом любой системы управления является связь. Связь можно определить как важный для целей управления, взаимодействия канал обмена между субъектами веществом, энергией, информацией. Единичным актом связи выступает воздействие.

Связи могут быть прямыми, обратными, вертикальными, горизонтальными, диагональными и т. д.

Прямая связь – это воздействие субъекта управления на объект в виде управленческих команд, решений, рекомендаций и т. д.

Обратная связь – это информация, исходящая от объекта управления к субъекту управления. Существование обратной связи означает, что результат функционирования объекта управления определенным образом влияет на поступающие на него воздействия. Как правило, обратная связь выступает важным регулятором в системе управления.

Приведенные прямые и обратные связи относят к вертикальным. Кроме них существуют также горизонтальные связи, позволяющие реализовать формальные и неформальные отношения, способствующие передаче знаний и навыков, обеспечивающие координацию действий субъектов одного уровня по достижению системой управления поставленных перед ней

---

ется одной из форм проявления диалектического принципа перехода количественных изменений в качественные.

целей. Диагональная связь существует, например, между специалистом одного отдела и начальником другого отдела.

Систему управления можно представить в общем, элементарном виде состоящей из двух подсистем: управляющей (субъекта управления) и управляемой (объекта управления), а также прямых и обратных связей между ними.

Существуют разные представления о системе менеджмента современной организации. Так, О. С. Виханский и А. И. Наумов выделяют в системе управления три подсистемы [8]. Первой подсистемой является то, что ранее было принято рассматривать как систему управления. Это совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих поставленные перед ними задачи, а также совокупность методов управления. Данная подсистема называется структурно-функциональной и выступает как бы в роли «остова» системы управления.

Вторая подсистема – информационно-поведенческая. Ее основными блоками являются:

- управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;
- интересы и поведенческие нормы участников процесса управления;
- информация и коммуникации в системе управления.

Совокупность данных блоков в основном охватывает всю рассматриваемую подсистему, хотя у отдельных систем управления могут быть и дополнительные блоки, например блок национальных управленческих стереотипов.

Третьей подсистемой является подсистема саморазвития системы управления. Ее появление обусловлено стремлением к самосовершенствованию, поиску и разработке прогрессивных идей и внедрением их в практику. Она не просто отражает указанные качества, но и способствует их воспроизводству, распространению и практическому воплощению.

Данная подсистема может быть разделена на две части: первая – ориентирует систему управления на постоянное совершенствование и развитие, вторая – обеспечивает ее развитие.

В нашем представлении система управления (менеджмента) современной предпринимательской организации должна включать пять подсистем (рис. 2.2):

- обеспечивающую;
- целевую;
- производственную;
- развития;

– сбытовую (рыночную).

В представлении профессора Р. А. Фатхутдинова [50] система менеджмента организации включает четыре подсистемы: целевую, обеспечивающую, функциональную и управляющую.

Компонентами первой подсистемы являются: повышение качества выпускаемых товаров и услуг, ресурсосбережение, расширение рынка сбыта товара, организационно-техническое развитие производства, социальное развитие коллектива и охрана окружающей среды.

Обеспечивающая подсистема включает: методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение.



Рис. 2.2. Структура системы менеджмента организации

Функциональная подсистема включает следующие компоненты: маркетинг, планирование, организацию процессов, учет и контроль, мотивацию и регулирование.

Управляющая подсистема включает: управление персоналом, социологию менеджмента, разработку, принятие и реализацию управленческих решений.

### 2.3. Научные подходы и принципы менеджмента

Эффективность менеджмента в значительной мере определяется использованием научных подходов и принципов управления, обоснованностью их применения.

**Научный подход** – это общая установка субъектов на определенный порядок действий. В настоящее время применяются только некоторые научные подходы к менеджменту, что объясняется «узостью» их понимания.

Анализ теории и практики управления различными объектами позволяет установить необходимость применения, по Р. А. Фатхутдинову [24], **13 научных подходов к менеджменту** (табл. 2.2). Данные подходы можно отнести к главным принципам управления.

**Принципы управления** можно определить как правила, которые формируются на основе объективных закономерностей, являются средством их практического использования.

Таблица 2.2

## Подходы к менеджменту

Название	Краткое содержание
Административный	При административном подходе регламентируются функции, права, обязанности, элементы системы менеджмента в нормативных актах
Воспроизводственный	Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей рынка с меньшими затратами
Динамический	При динамическом подходе объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности
Интеграционный	При интеграционном подходе устанавливаются взаимосвязи между отдельными подсистемами и элементами системы управления
Количественный	Сущность количественного подхода заключается в использовании количественных оценок при помощи математических, статистических, инженерных расчетов и т. д.
Комплексный	При комплексном подходе учитываются технические, экономические, социальные и другие аспекты менеджмента
Маркетинговый	Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы на потребителя
Нормативный	При нормативном подходе устанавливаются нормы и нормативы в управлении
Поведенческий	Поведенческий подход заключается в том, чтобы помочь работнику осознать собственные возможности
Процессный	При процессном подходе управление рассматривается как совокупность взаимосвязанных функций
Системный	При системном подходе любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов
Ситуационный	Ситуационный подход предполагает, что применение различных методов управления определяется конкретной ситуацией
Функциональный	Сущность функционального подхода состоит в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнять для ее удовлетворения

Ими должны руководствоваться субъекты (органы) управления в процессе управления конкретными объектами в целях обеспечения высокой эффективности управленческой деятельности.

Впервые термин «принципы управления» ввел Ф. Тейлор, который в 1911 г. опубликовал работу под названием «Принципы научного менеджмента». На основе изучения способов выполнения работ и трудовых операций он сформулировал четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих:

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

Другой известный специалист в области менеджмента – А. Файоль в 1916 г. в книге «Общая промышленная администрация» предложил формализованное описание работы управляющих в организациях и сформулировал 14 принципов управления, которыми предлагалось руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функций менеджмента (табл. 2.3). При этом он относил к приоритетным два принципа – единоначалия и единства действий.

Американский исследователь Г. Эмерсон в книге «Двенадцать принципов производительности» привел следующие управленческие принципы:

- точно поставленные цели;
- здравый смысл;
- компетентная консультация;
- дисциплина;
- справедливое отношение к персоналу;
- оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- диспетчеризация;
- нормы и расписание;
- нормализация условий;
- нормирование операций;
- написанные стандартные инструкции;
- вознаграждение за производительный труд.

Ведущими принципами Г. Эмерсон считал точно поставленные цели и здравый смысл.

Социолог М. Вебер на основе обобщения прусского опыта управления административными организациями разработал так называемые универ-

сальные правила, которыми, по его мнению, должны руководствоваться любые органы управления.

Таблица 2.3

## Принципы менеджмента (по А. Файолю)

Принцип	Содержание принципа
Разделение труда	Специализация работ для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа целей, на которые направляются усилия работающих)
Полномочия и ответственность	Каждому работающему должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполнение работы
Дисциплина	Рабочие должны подчиняться условиям соглашения с руководством, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям дисциплины
Единоначалие	Работник получает распоряжения и отчетывается только перед одним непосредственным начальником
Единство действий	Все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану
Подчиненность личных интересов	Интересы организации имеют преимущество перед интересами индивидуумов
Вознаграждение персонала	Получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд
Централизация	Естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Лучшие результаты достигаются при верной пропорции между централизацией и децентрализацией. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности
Скалярная цепь	Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии («цепь начальников»)
Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте
Справедливость	Установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи
Стабильность персонала	Установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу, так как высокая текучесть снижает эффективность
Инициатива	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ
Корпоративный дух	Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий («в единении – сила»)

Изучение принципов управления было в дальнейшем продолжено рядом отечественных и зарубежных ученых.

Принципы управления отражают теоретический идеал управления, к достижению которого необходимо стремиться. Реализация этих принципов является критерием эффективности и научности управления на всех его уровнях.

Принципы управления целесообразно использовать:

- при построении или совершенствовании системы управления, при этом они выступают в качестве ограничительных условий создания определенной системы (структуры) управления;

- при оценке системы управления, результатов процесса управления. В этом смысле они превращаются в критерии оценки, результативности работы органов управления.

Принципы управления отличаются значительным разнообразием. Они бывают научными и прагматическими, общими и частными, комплексными и функциональными и т. д. Их также можно классифицировать: по уровням управления, по объектам и субъектам управления, по функциональным областям и т. д.

При формировании, функционировании и развитии системы менеджмента необходимо соблюдать целый ряд принципов управления, которые являются общими для многих систем управления. В их числе принципы:

- оптимального сочетания специализации и универсализации при осуществлении управления;

- экономичности управления (при выборе способов и средств для осуществления управления и достижения цели необходимо учитывать и ограничивать затраты – трудовые, материальные, временные, финансовые и др.);

- эффективности управления, предполагающий достижение максимально высоких результатов при фиксированных затратах на управление (ресурсах) или определенных результатов при минимальных или предельных затратах на управление (ресурсах);

- обеспечения соответствия способов и средств воздействий состоянию объекта управления (при управлении необходимо учитывать состояние и тенденции развития объекта управления);

- соответствия полномочий поставленным задачам, должностным обязанностям (руководство должно делегировать органам и кадрам управления полномочия, необходимые для выполнения поставленных перед ними задач);

- адекватности реакции управляющей подсистемы отклонениям управляемой подсистемы от заданной величины;

- исключения (только при значительных отклонениях от стандартов и правил должна срабатывать система контроля);

- обеспечение оптимального уровня централизации (децентрализации) управления (в каждой системе управления в конкретный период времени должен быть оптимальный уровень централизации (децентрали-



зации) выполнения соответствующих управленческих функций). С этим связано два полярных по смысловому содержанию принципа управления: принцип единоначалия и принцип групповой самоорганизации. В этом диалектическом единстве, взаимодействии полярных принципов и состоит подлинная природа и сущность современного менеджмента.

Приведенные принципы управления являются традиционными, или каноническими. Кроме того, они являются общими, т. е. характерными для любой подсистемы. Вместе с тем каждая подсистема системы управления должна формироваться и функционировать на основе еще и специфических принципов. Так, специфическими принципами управления персоналом являются: интеграции персонала, оптимизации кадрового потенциала, стимулирования персонала и др.

Сформировавшаяся в последние годы на Западе система взглядов на менеджмент выделяет социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы усилия людей сделать более эффективными. При этом выработаны принципиально новые правила или принципы управления:

- гуманности управления, предполагающий предоставление приоритетов потребностям и ценностным представлениям работающих;
- ответственности как условия успешного менеджмента;
- создание атмосферы в фирме, способствующей развитию способностей работающих;
- долевого участия каждого работающего в результатах фирмы;
- ориентации деятельности предприятия на потребителя;
- устойчивости к воздействиям факторов внешней среды (при изменении отдельных элементов микро- или макросреды организации система управления должна продолжать функционировать и выполнять поставленные задачи);
- ориентации менеджмента на конечные результаты работы;
- использования методов работы с людьми, обеспечивающих удовлетворенность работой;
- привлечения работников к управлению;
- участия менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованности работы;
- динамизма формирования и развития инноваций;
- этики бизнеса;
- честности и доверия к людям;
- опоры на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;

– обеспечения качества личной работы и ее постоянного совершенствование.

В процессе социально-экономического развития России некоторые принципы управления, характерные для функционирования административно-командной системы хозяйствования, потеряли свою актуальность, например принцип демократического централизма в существовавшей в последние десятилетия интерпретации. В то же время вырабатываются новые принципы управления, адекватные современным условиям, например принцип устойчивости к воздействиям факторов внешней среды.

## 2.4. Методы управления

**Методы управления** – это способы воздействия управляющей подсистемы – субъекта управления – на управляемую подсистему – объект управления (работник, коллектив, организационно-экономический объект управления) для достижения поставленных целей. Различают методы прямого и косвенного воздействия, формальные и неформальные. При использовании методов прямого воздействия предполагается получить непосредственный результат воздействия; методами косвенного воздействия создаются условия для достижения высоких результатов. Соотношение методов формального и неформального воздействия отражает характерные черты стиля управления.

В системе методов управления выделяются общие методы. К ним традиционно относятся экономические, административные (иногда их называют организационными) и социально-психологические методы.

*Экономические методы управления* представляют собой совокупность способов воздействия на экономические интересы объекта управления, основанных на сознательном использовании требований экономических законов. Эти методы можно подразделить на две группы:

- методы, используемые федеральными, региональными и муниципальными органами;
- методы, используемые предприятиями (организациями).

К первой группе относятся налоговые системы и кредитно-финансовые механизмы страны и региона, т. е. экономические факторы внешней среды предприятия.

Вторую группу составляют:

- система материального поощрения, стимулирования работников;

- система ответственности за качество и эффективность работы, система штрафов и порицаний, снижения или полного снятия льгот;
- экономические нормативы функционирования организации (фондовооруженность и производительность труда, нормы рентабельности по видам продукции и т. д.), которые разрабатываются на основе маркетинговых исследований, анализа показателей качества продукции, уровня производства и включаются в бизнес-план;
- коммерческий расчет.

Важнейшим экономическим методом управления является стимулирование персонала, направленное на повышение качества и эффективности работы каждого и осуществляемое путем использования инструментов мотивации. К современным формам экономического стимулирования можно отнести:

- формирование системы заработной платы в зависимости от количества и качества труда;
- бонусы в виде дополнительных вознаграждений, премий, надбавок к основной заработной плате;
- участие работника в распределении прибыли и капитале организации;
- предоставление работнику льгот и привилегий в виде формирования пенсионного фонда, оплаты транспортных услуг, аренды жилья и детских учреждений, обучения, повышения квалификации, лечения и отдыха;
- предоставление работнику льгот при приобретении продукции, выпускаемой организацией;
- предоставление работнику льготных кредитов;
- льготное страхование жизни работника и др.

Важным экономическим методом управления в масштабах предприятия, позволяющим достичь прибыльности бизнеса, является коммерческий расчет. Этот метод ведения хозяйства (в нашей стране его называют хозяйственным расчетом) предусматривает сопоставление в денежной форме произведенных затрат и полученных результатов хозяйственной деятельности и обеспечение прибыльности деятельности. В рамках коммерческого расчета используются такие экономические рычаги и инструменты, как политика в области ценообразования, издержек производства и обращения, финансирования и кредитования, а также прибыли, фондоотдачи, рентабельности, заработной платы. Причем использование этих рычагов должно быть комплексным, т. е. охватывать все необходимые рычаги, и системным – охватывать весь объект управления по всей его иерархии.

Существуют различные способы и формы использования экономических рычагов и инструментов. Так, политика ценообразования ориентирована на приспособлении структуры и уровня цен к требованиям и условиям рынка. В отношении издержек производства и обращения первостепенное значение придается снижению затрат на каждом этапе деятельности за счет совершенствования технологии производства, повышения качества продукции, улучшения материально-технического снабжения и форм хозяйственных связей между предприятиями, повышения производительности труда, экономии на затратах труда, а также на транспортных, экспедиторских, административных и других расходах.

Политика в области финансирования и кредитования предусматривает определение источников финансирования и направлений распределения средств, перемещения их между подразделениями с целью получения устойчивой прибыли в масштабе фирмы, обеспечение лучших условий получения займов и кредитования.

*Административные методы управления* включают:

- систему законодательных актов страны и региона;
- систему нормативных и методических (обязательных к применению) документов организации;
- систему оперативного управления (систему власти).

В систему законодательных актов страны и определенного региона входят законы, указы, постановления, стандарты, положения, методики и другие документы, утвержденные федеральными и региональными органами для обязательного применения на соответствующей территории. При определении их состава, структуры и содержания должны учитываться научные, теоретические и практические аспекты управления.

Система нормативных и методических документов предприятия включает стандарты, методики, положения, инструкции и подобные документы длительного использования, должностные регламенты, а также приказы, распоряжения, указания, утвержденные руководством предприятия. Эти документы должны регламентировать состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем менеджмента конкретной организации.

Важное значение имеет и система оперативного управления. Существует четыре способа реализации своей власти руководителем, которые находятся в диапазоне от прямого использования до практически полного отказа от власти. Речь идет о распоряжениях, популяризации, участии в управлении и передаче полномочий и ответственности.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга,

стремление человека трудиться в определенной организации и т. п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

*Социально-психологические методы* управления направлены на управление социально-психологическими процессам в коллективе для достижения поставленной цели при сохранении здоровья работников и хорошего морально-психологического климата в коллективе, соблюдения законодательства и требований нормативных актов.

Объектами управления социально-психологическими процессами являются:

- личностные характеристики работников, а также их психические и психофизиологические особенности;
- способы организации труда и рабочих мест;
- система подбора, расстановки, подготовки и переподготовки кадров;
- информационное обеспечение и его использование;
- система стимулирования работников;
- морально-психологический климат в коллективе;
- социально-бытовые условия работников.

Управление социально-психологическими процессами включает:

- разработку норм и нормативов социально-психологических процессов;
- анализ, учет и контроль выполнения норм и нормативов социально-психологических процессов;
- разработку мероприятий по нормализации и оздоровлению социально-психологических процессов;
- организацию и контроль за выполнением этих мероприятий;
- социальное стимулирование развития коллективов;
- регулирование социально-психологических процессов.

Важное значение в обеспечении высокой эффективности работы коллектива имеет создание и сохранение в нем благоприятного социально-психологического климата (СПК).

При формировании коллектива и исследовании межличностных отношений рекомендуется использовать социометрические методы, составляя социоматрицы и социограммы. Они позволяют определять отношения членов группы друг к другу и степень сплоченности коллектива, выявлять

лидера, а также устанавливая социометрический статус и эмоциональную экспансивность работников.

Важный блок методов управления трудовым коллективом социального характера составляет так называемый *социальный пакет*.

Социальный пакет – это дополнительные прямые и непрямые (косвенные) выгоды, которые работодатель предоставляет своему сотруднику. Набор этих благ можно условно разделить следующим образом (рис. 2.3).

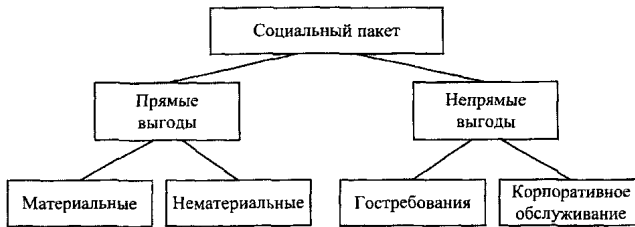


Рис. 2.3. Структура социального пакета

Прямые выгоды работающих можно, хотя и непросто, разделить на материальные и нематериальные составляющие. Первые включают: премии по результатам работы за месяц, год; участие в прибыли организации; бонусы и т. д. Нематериальные выгоды представляют собой: ордена и медали, почетные грамоты, нагрудные знаки и значки, повышение статуса, почетные звания и др.

В то же время непрямые выгоды можно разделить на гостребования и элементы (формы) корпоративного обслуживания. При этом гостребования могут включать: пенсионное обеспечение; оплату учебных отпусков; оплату очередных отпусков; оплату отпусков по болезни, отпусков по уходу за детьми и т. д. К основным элементам (методам) корпоративного обслуживания можно отнести: медицинскую страховку; служебный автомобиль; скидки на товары собственного производства, дотации на питание, оплату мобильного телефона, предоставление общежития, кредиты под льготные проценты, бесплатный медицинский осмотр (диспансеризацию) и т. д.

Трудовой кодекс РФ (ст. 41) предусматривает включение указанных выгод работающих в коллективный договор, который представляет собой правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

По данным опроса руководителей промышленных предприятий России, проведенного Центром исследований рынка труда Института экономики РАН, 15% их считают своим долгом обеспечивать социальные потребности своих работников, 14% используют социальную политику как инструмент

привлечения квалифицированных специалистов и лишь 2% извлекают прибыль из своих социальных объектов. 11% опрошенных считают наиболее важным иметь в своем распоряжении дома отдыха; столько же – медицинские учреждения.

Необходимо отметить, что система методов управления находится в постоянном развитии. Так, при переходе от административно-командной системы к рыночной получили развитие экономические методы управления. Кроме того, в результате демократизации общественной жизни и экономики возросла роль человеческого фактора, поэтому больше внимания стало уделяться социально-психологическим методам управления.

Следует также заметить, что используемые в практической деятельности методы управления являются, как правило, комплексными, т. е. они учитывают одновременно экономический интерес, моральное и материальное стимулирование, социально-психологические факторы. При этом отдельные методы как бы дополняют друг друга в конкретных ситуациях, позволяют комплексно устанавливать влияние на объект управления различных факторов. В этих условиях менеджеры всех уровней должны уметь владеть комплексом методов управления, делать правильный выбор и применять именно те методы, которые в данных конкретных условиях являются наиболее эффективными.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое менеджмент?
2. Где прежде всего следует использовать понятие «менеджмент»?
3. В чем состоит сущность управления?
4. Какие подсистемы можно выделить в системе менеджмента?
5. Каково соотношение понятий «управление» и «менеджмент»?
6. Что включает в себя система управления в элементарном виде?
7. Что такое субъект управления?
8. Почему в менеджменте сочетаются наука и искусство?
9. Какова роль творческого фактора в новых концепциях управления?
10. Какие принципиальные изменения происходят в системе менеджмента в условиях растущей непредсказуемости, новизны и сложности окружения?
11. Что такое принципы управления?
12. Кто впервые ввел понятие «принципы менеджмента»?
13. В чем состоит сущность системного подхода к управлению?
14. Что явилось причиной появления системного подхода в менеджменте?
15. Какой основной принцип определяет содержание новых концепций управления?
16. В чем состоят принципиальные различия в развитии формальных и поведенческих подходов в менеджменте?
17. Что означает принцип «социального партнерства» в управлении?

18. В чем состоит отличие основных принципов управления от частных?
19. Какие существуют частные принципы управления?
20. В каком соотношении находятся принцип эффективности и принцип экономичности управления?
21. В чем состоит необходимость осуществления принципа соответствия способностей, средств и воздействий закономерностям, присущим объектам управления?
22. Что такое методы управления?
23. На чем основываются административные методы управления?
24. Какие методы управления получили у нас в последние годы наибольшее развитие?
25. Каковы общие методы управления?
26. Каково значение экономических методов управления в современных российских условиях?
27. На чем основываются экономические методы управления?
28. На чем основываются социально-психологические методы управления?
29. На каких уровнях управления преимущественно используются административные методы?



## Глава 3

# ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

В главе 3 рассматриваются процесс и общие функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль, координация); управленческое решение: понятие, классификация, стадии и этапы принятия и реализации

### 3.1. Процесс и функции управления

Управление следует рассматривать как процесс. **Процесс управления** – это совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей. Эти действия называются функциями. Таким образом, процесс управления представляет собой совокупность всех функций.

**Функции управления** – это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности, объективно необходимые для реализации целей системы управления. Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный механизм ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление. Под содержанием подразумеваются действия, которые должны осуществляться в рамках конкретной функции.

Содержание функций, осуществляемых в процессе управления, зависит от типа организации (административная, общественная, образовательная и т. д.), от размеров и сферы ее деятельности (производство, торговля, оказание услуг), от уровня в управленческой иерархии (высший уровень руководства, средний или нижний), от роли внутри организации (производство, маркетинг, финансы, кадры) и целого ряда других факторов.

Несмотря на разнообразие функций управления в организации, существуют однородные виды деятельности. Так, почти сто лет назад А. Файоль выделил шесть основных видов деятельности, или операций, в органи-

зации производства и управления предприятием, которые приходится выполнять управленческому персоналу:

- технические;
- коммерческие;
- финансовые;
- защитные (по охране);
- бухгалтерские (счетные);
- административные.

К числу административных операций А. Файоль отнес следующие пять:

- предвидение (прогноз и составление программы действий);
- организация (создание двойного организма фирмы – материально-го и социального);
- распорядительство (приведение в действие персонала фирмы и устранение обнаруживаемых отклонений от заданной программы действий);
- согласование (или координация, т. е. правильное сочетание всех действий и усилий);
- контроль исполнения.

В современных работах по теории менеджмента вместо устаревшего понятия «административные операции» предпочитают говорить о функциях управления.

Современные исследователи разработали несколько иной перечень управленческих функций: планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, прогнозирование, информирование, кооперирование, воспитание, несение ответственности, управление персоналом, «паблик рилейшнз», представительство, ведение переговоров или заключение сделок и др. Практически в каждой работе по управлению содержится свой перечень управленческих функций, отличающийся от других.

Можно выделить из всей совокупности функций управления те функции, которые:

- являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т. д.) той или иной организации;
- не зависят от объекта, так как применимы к любым социально-экономическим системам и процессам.

В связи с этим данные функции управления являются общими, некоторые авторы [6], [7] называют их основными.

Считаем целесообразным выделять пять общих функций управления:

- планирование (выбор целей и план действий по их достижению);

- организация (распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними);
- мотивация (стимулирование исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей);
- координация (обеспечивает соответствие и согласованность между различными частями управляемой системы путем установления рациональных связей);
- контроль (соотнесение реально достигаемых или достигнутых результатов с запланированными).

Указанные общие функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. Взаимосвязь между этими функциями может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления (рис. 3.1). Стрелки на диаграмме показывают, что движение от планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и с мотивированием работающих. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных.

Рассмотрим последовательно содержание каждой из общих функций управления.

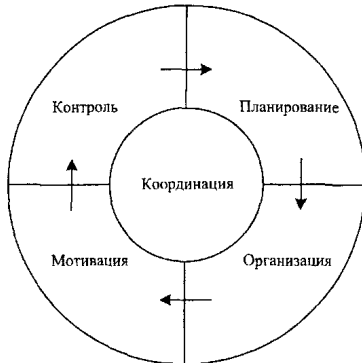


Рис. 3.1. Схема процесса управления

### 3.1.1. Планирование

**Планирование** – это первая, весьма важная функция процесса управления, представляющая собой процесс разработки планов, определяющих то, что нужно сделать (достичь) и какими методами, сообразуясь со временем и пространством.

Если плановые показатели недостаточно обоснованы, то, как бы хорошо организация ни работала на последующих этапах, результат будет низким. Поэтому от правильно сформулированных планов в значительной мере зависит качество управления.

Функция планирования призвана ответить на следующие вопросы:

– где мы находимся в настоящее время? Менеджеры должны оценить сильные и слабые стороны организации в основных ее областях (финансы, персонал, маркетинг, НИОКР), чтобы определить, чего может реально добиться организация;

– куда мы хотим двигаться? Менеджеры должны, оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, определить, какими должны быть цели организации и что может помешать их достижению;

– как мы собираемся это сделать? Менеджеры решают, что должны делать члены организации для достижения целей.

Основные задачи планирования деятельности организации:

– выбор оптимальной стратегии деятельности организации на основе прогнозов альтернативных вариантов;

– обеспечение устойчивости функционирования и развития организации;

– формирование оптимального по номенклатуре портфеля инноваций и инвестиций;

– комплексное обеспечение выполнения планов;

– формирование организационно-технических и социально-экономических мероприятий, обеспечивающих выполнение планов;

– координация выполнения планов по заданиям, исполнителям, ресурсам, срокам и качеству;

– стимулирование выполнения планов.

К принципам планирования, которые касаются и целеполагания, относятся:

– ранжирование объектов по их важности;

– обеспечение обоснованности и сбалансированности плана;

– вариантность при осуществлении планирования;

– непрерывность планирования;

– обеспечение преемственности стратегического, тактического и оперативных планов;

– единство (означает связь планируемого звена с организацией в целом);

– автоматизация планирования;

– согласование плана с параметрами внешней среды;

- участие в процессе планирования тех, кого план непосредственно затрагивает;
  - обеспечение обратной связи системы планирования при управлении.
- Их соблюдение является обязательным условием разработки обоснованного плана.

Функция «планирование» начинается, как правило, с целеполагания, т. е. установления цели (целей) системы.

Цели – это конкретные конечные состояния, на достижение которых направлена деятельность того или иного субъекта (организации, коллектива, человека). Цели определяют организационные отношения, на них базируются системы мотивации и контроля.

Существует несколько признаков классификации целей, в том числе по сфере реализации, по масштабу охвата, по уровню иерархии и т. д. Последний предполагает выделение стратегических, тактических и оперативных целей.

Имеется несколько ключевых требований, которые предъявляются к целям:

- реальность;
- гибкость;
- ориентированность во времени;
- ориентированность на результат;
- конкретность;
- непротиворечивость, совместимость друг с другом;
- прозрачность и проверяемость;
- актуальность;
- упорядоченность;
- приемлемость для основных субъектов влияния.

При наличии у системы управления нескольких взаимосвязанных целей возникает необходимость построения системы (дерева) целей. Оно состоит в разработке иерархии целей, т. е. упорядоченной совокупности соподчиненных целей, расположенных по уровням общности, значимости и целесообразной последовательности достижения.

Цели в организации должны устанавливаться с учетом различных интересов субъектов влияния. При этом должен достигаться баланс их интересов.

Цели должны иметь статус закона для организации, ее подразделений и членов, однако они могут изменяться.

Планирование включает:

- анализ ситуации и факторов внешней и внутренней среды;

- установление целей и задач;
- разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;
- определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;
- доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

Существует несколько способов планирования: централизованно (сверху вниз), децентрализованно (снизу вверх), в смешанном порядке.

Существует значительное количество видов планирования и признаков их классификации. Важнейшим признаком классификации видов планирования является иерархия планирования. Дело в том, что отдельные планы организации могут находиться в отношении соподчиненности друг к другу. Принято различать три уровня иерархии планирования:

- стратегический (высший);
- тактический (средний);
- оперативный (низший).

Эти уровни планирования можно характеризовать следующим образом (рис. 3.2).

Из стратегического планирования вытекает тактическое, из последнего – оперативное. В соответствии с последним по каждому направлению деятельности организации определяется объем деятельности, составляются планы по привлечению рабочей силы и капитальных вложений, планы выпуска продукции. Годовой план детализирует планы производства и сбыта поквартально и ежемесячно. При этом каждое подразделение периодически уточняет прогнозы продажи и затраты и приводит свои планы в соответствие с этими уточнениями.

Признаки Уровни	Период (горизонт) планирования	Детализация параметров	Точность планирования	Дифференциация планов	Структуризация проблем	Преобладание показателей планов	Преимущественный учет факторов	Ответственность
Стратегический	долгосрочный (> 3 лет)	глобальные параметры	низкая	слабая (общий план)	слабая структуризация проблем	качественных	внешней среды	собственников, топ-менеджеров
Тактический	среднесрочный (1-3 года)	↕	↕	↕	↕	↕	↕	менеджеров низшего уровня
Оперативный	краткосрочный (≤ 1 год)	детальные параметры	высокая	сильная (много частых планов)	четкая структуризация проблем	количественных	внутренней среды	менеджеров низшего уровня

Рис. 3.2. Характеристика уровней планирования

Оперативное планирование деятельности предприятия осуществляется в ряде случаев на основе *бизнес-плана*. В нем должен быть определен курс, которого намерена придерживаться организация в определенный промежуток времени (обычно год, но в сегодняшних российских условиях нестабильности российской экономики горизонт бизнес-планирования может снижаться до 1–3 месяцев).

Бизнес-план разрабатывается в следующих основных случаях:

- при освоении новых сфер деятельности организации;
- при создании новых видов бизнеса;
- при решении вопросов выхода организации из кризиса неплатежей;
- при приватизации государственных и муниципальных предприятий (для обоснования предложений по приватизации и определению круга задач по санированию (оздоровлению) приватизируемых предприятий);
- при открытии организаций;
- при внедрении новых продуктов.

Кроме того, заимодавцы или инвесторы, прежде чем вкладывать деньги в бизнес, должны знакомиться с бизнес-планом. При этом им следует обращать внимание на деловую репутацию предпринимателя, денежный поток по обслуживанию долга, обеспечение гарантий и долю собственного капитала.

Бизнес-план также, по существу, является эталоном, с которым можно сравнивать фактические результаты деятельности организации.

Таким образом, бизнес-план всегда является важнейшим документом. В нем следует:

- ставить реальные цели;
- показывать пути их достижения;
- определять необходимые ресурсы.

Разделами бизнес-плана являются:

- краткое содержание;
- историческая справка;
- основные продукты и/или услуги;
- анализ рынка и маркетинг;
- производство;
- управление;
- организация и персонал;
- собственность;
- финансовый анализ;
- риски и доходы;

- задачи и основные этапы;
- приложения.

Размеры и содержание бизнес-плана определяются его целью и предполагаемыми адресатами. Он должен быть настолько лаконичным, насколько это позволяет необходимость полно и точно изложить предмет.

### 3.1.2. Организация

Следующей функцией процесса управления является **организация**<sup>1</sup>, она включает:

- деление организации на подразделения, распределение между подразделениями и работниками задач, функций, полномочий и ответственности;
- формирование организационной структуры организации;
- формирование определенной организационной культуры организации;
- организацию выполнения принимаемых решений;
- делегирование менеджерами подчиненным задач и полномочий;
- организацию производственного, торгового и иных процессов;
- организацию трудовой деятельности работников;
- преобразование (реорганизация) организации в ходе ее развития (техническое перевооружение, реконструкция предприятия и т. д.).

Можно рассматривать управленческие процессы и их организацию. Эти процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие. При этом в качестве предмета труда выступают управленческое решение, информация, документы. Если операция направлена на изменение параметров предмета труда, то процесс является основным. К обслуживающим управленческим процессам относятся накопление, контроль и передача предмета труда, к вспомогательным – операции, в результате которых создаются нормальные условия для выполнения основных и обслуживающих процессов.

Важнейшими принципами рациональной организации управленческих процессов можно считать следующие:

- пропорциональность;
- непрерывность;
- пропорциональность;
- непрерывность;

---

<sup>1</sup> Данный термин имеет сложную семантику, несколько смысловых значений. Другие значения его будут рассмотрены далее



- устойчивость;
- адаптивность;
- ориентацию на качество;
- восприимчивость;
- оптимальную централизацию;
- оптимальную специализацию;
- параллельность;
- прямоточность;
- ритмичность;
- гибкость процессов.

Так, пропорциональность предполагает обеспечение равной пропускной способности разных рабочих мест одного процесса, соразмерное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами и т. д.; параллельность – совмещение операций во времени; прямоточность – оптимизацию пути прохождения предметов труда, информации и т. д.; ритмичность – равномерное выполнение управленческих процессов во времени; непрерывность – сокращение времени на выполнение управленческих процессов и т. д.

Для соблюдения этих условий необходимо повышать повторяемость процессов и операций, что достигается путем унификации и типизации разнохарактерных частичных процессов.

Важная составляющая организации как функции управления – делегирование менеджером задач, полномочий подчиненным, которые будут принимать и реализовывать решения в порученных им областях.

Процесс делегирования включает следующие действия:

- определение отдельных задач (результатов);
- определение обязанностей;
- делегирование необходимых полномочий и возложение обязанностей по достижению необходимых результатов.

Следует заметить, что понятие «организация» (в рассматриваемом смысле) имеет противоположное ему по содержанию понятие «дезорганизация», которое означает переход от «порядка» к «беспорядку», от порядка более высокого уровня к порядку более низкого уровня. Деорганизация – это тоже организация, но со знаком минус. Она «страшна» для существующей системы. Для нее деорганизация – угроза, «болезнь», упадок. Лишь для реорганизуемой организации (системы) деорганизация позитивна.

### 3.1.3. Мотивация

**Мотивация** (от треч. *motif*, от лат. *moveo* – двигаю) – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации и личных целей.

Руководители всегда мотивировали своих работников, осознавали они это или нет. В древние времена для этого служили хлыст и угрозы, для избранных – награды.

Ранее было распространено мнение, что люди будут работать лучше, если им предоставить возможность зарабатывать больше, т. е. мотивация сводилась к предложению денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые усилия. Однако последующие исследования выявили несостоятельность такого подхода и показали, что мотивация является результатом сложной совокупности потребностей. Для того чтобы мотивировать работников, руководителю следует определить их потребности, которые удовлетворяются через хорошую работу.

Методы управленческой мотивации можно разделить на:

- методы экономической мотивации – зарплата, премия, льготы, проценты, участие в прибылях, пакет акций, доплата и др.;
- методы социальной мотивации – общественное признание, благодарность, восхищение, обожествление, презрение и т. д.;
- методы психологической мотивации – ощущение собственной значимости, безразличие, ущербность, ненужность и проч.;
- методы властной мотивации – повышение в должности, предоставление дополнительных полномочий и т. д.;
- социально-психологические методы – повышение социальной активности, обмен опытом, критика, деловая, управленческая и профессиональная этика и т. д.;
- методы моральной мотивации – личное или публичное признание, похвала и критика;
- метод проектирования и перепроектирования (обогащения) работ;
- метод вовлечения сотрудника в управление;
- методы изучения мотивации и мотивов – экспериментальные методы, методы оценки поведения и его причин со стороны, методы изучения (беседа, опрос, анкетирование) и проч.

Мотивацию можно рассматривать двояко, как:

- определение и создание условий, причин, побуждающих к эффективному труду с учетом потребностей, психологии, поведения человека и группы;

– процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение цели или получение вознаграждения.

При этом процесс мотивации можно представить в виде следующих одна за другой стадий:

- возникновение потребности;
- поиск путей удовлетворения потребности;
- определение целей (направления) действия;
- осуществление действия по удовлетворению потребности;
- получение вознаграждения за осуществление действия;
- удовлетворение, устранение потребности.

*Мотивы* – это то, что вызывает определенные действия человека и находится «внутри» него, их можно классифицировать:

- по видам активности;
- по времени проявления;
- по видам потребностей человека;
- по установкам личности;
- по структуре;
- по функциям;
- по ведущему мотиватору.

*Стимулирование* – это процесс использования определенных стимулов для мотивирования людей. Одной из наиболее распространенных его форм является материальное стимулирование. Стимулирование существенно отличается от мотивирования тем, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование.

*Стимулы* – это, по существу, рычаги воздействия или носители «раздражения», вызывающие действие определенных мотивов.

Система мотивации строится на количественных взаимосвязях между входом системы – затратами труда и ее выходом – степенью удовлетворенности вознаграждением за вложенный труд. Например, исполнитель, повысив интенсивность своего труда на 20%, должен быть уверен в том, что степень удовлетворения вознаграждением от повышения интенсивности труда повысится не менее чем на 20%. Задача менеджмента при этом сводится к разработке количественно обоснованной системы мотивации роста производительности или качества труда исполнителя.

Следует помнить, что система вознаграждения, применяемая к одному работнику, может не подойти для другого. Менеджер должен уметь применять те или иные методы стимулирования к тем или иным работникам.

### 3.1.4. Контроль

Функция процесса управления **«контроль»** устанавливает степень соответствия принятых решений фактическому состоянию системы управления, реально достигнутых результатов и целей запланированным, выявляет отклонения и их причины. Поэтому на рис. 3.1 стрелка, исходящая от «контроля», идет к «планированию».

Как правило, контролируются не только количественные показатели, но и качественные. Контроль можно классифицировать:

- по объектам контроля (предметы труда, средства производства, условия труда, документы и т. д.);
- по исполнителям;
- по принимаемому решению;
- по возможности дальнейшего использования объектов контроля;
- по типу отношений;
- по признаку открытости;
- по масштабу;
- по методике проведения;
- по способу получения и обработки информации;
- по степени формализации (формальный или официальный и неформальный);
- по степени мотивационной значимости;
- по объектам выполняемых операций (однофункциональный и многофункциональный);
- по характеру (непрерывный и периодический);
- по количеству контролируемых параметров (единичный или единственный и множественный или многомерный);
- по степени охвата объектов контролем (сплошной или выборочный);
- по режиму контроля (усиленный, ускоренный, нормальный и т. д.);
- по времени контроля;
- по регулярности осуществления контроля;
- по периодичности выполнения контрольных операций;
- по уровню механизации (автоматизации);
- по стадиям жизненного цикла объекта.

Контроль подразделяется также по этапам на *предварительный*, *текущий* и *заключительный*. Первый проводится до фактического начала работ, при этом устанавливаются стандарты, т. е. конкретные, поддающиеся измерению, цели, задания, определяется масштаб допустимых отклонений и т. д. Контроль, осуществляемый на стадии хозяйственного процесса,

носит название текущего. Задача его – оперативное выявление и своевременное пресечение нарушений, отклонений от заданных стандартов, возникающих в процессе выполнения хозяйственных операций и производственных заданий. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. При этом полученные результаты сравниваются с предусмотренными. Целью этого вида контроля является установление правильности, законности и экономической целесообразности произведенных работ и хозяйственных операций, вскрытие недостатков и упущений в работе.

Можно выделить основные принципы, которыми следует руководствоваться при осуществлении контроля, это:

- ориентация контроля на результаты;
- простота контроля;
- своевременность контроля;
- адекватность контроля контролируемой деятельности;
- гибкость контроля;
- стратегическая направленность контроля;
- открытость контроля;
- экономичность контроля;
- эффективность контроля.

С целью повышения эффективности контроля и снижения его отрицательного влияния на работников рекомендуется:

- устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- обсуждать с работниками ожидаемые результаты;
- устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;
- избегать чрезмерного, излишнего контроля;
- поощрять за достижение стандартов.

Главные инструменты выполнения функции контроля – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм, нормативов.

Эффективно поставленный контроль должен иметь стратегическую направленность, ориентироваться на результаты, быть достаточно простым. Последнее требование особенно важно в современных условиях, когда организации стремятся строить свою работу на принципе доверия к людям, а это приводит к необходимости и возможности существенного сокращения контрольных функций, выполняемых непосредственно ме-

неджерами. В этих условиях контроль становится менее жестким и более экономичным.

Для осуществления контроля требуется учет выполнения всех планов, программ и заданий. Параметрами при этом могут быть количество, качество, затраты, исполнители и сроки. Расход ресурсов желательно учитывать по всем видам ресурсов и товаров, стадиям жизненного цикла и подразделениям.

К учету предъявляются следующие требования:

- полнота сведений, т. е. ведение учета по всем элементам системы управления;
- динамичность, т. е. отражение показателей в динамике;
- системность;
- простота;
- автоматизация на основе компьютерной техники;
- экономичность;
- преемственность.

Осуществление регулярного и качественного учета и контроля за функционированием системы управления является важным условием ее высокой эффективности.

### 3.1.5. Координация

**Координация** (от лат. слов *co(n)* – вместе и *ordinatio* – упорядочение) – это функция, призванная обеспечивать согласованность и взаимосвязь между элементами системы управления организацией, бесперебойность и непрерывность процесса управления.

Главная задача координации – обеспечение взаимодействия и согласованности в работе всех подразделений и звеньев организации (по горизонтали и вертикали) путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. 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 обсуждений возникающих проблем на совещаниях, собраниях, при интервьюировании и т. д. Большую роль при этом играют технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работ в организации. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации.

Координация предполагает также:

- обеспечение единства и согласованности функций процесса управления (планирования, организовывания, мотивации и контроля);
- обеспечение согласованности и взаимодействия между отдельными подразделениями, руководителями и сотрудниками;
- согласование сроков выполнения управленческих функций, работ;
- обеспечение согласованности в деятельности подразделений и должностных лиц организации с субъектами внешней среды, с деловыми партнерами;
- коллективную разработку и согласование исполнительными директорами компании основных параметров проекта ее бюджета (до детальной проработки бюджетов подразделений).

Координацию можно разделить на несколько видов:

- превентивная, когда прогнозируются проблемы, трудности и пути их преодоления и принимаются адекватные меры;
- устраняющая, нацеленная на ликвидацию перебоев в системе после того, как они произошли;
- регулирующая, предназначенная для поддержания систем управления и производства в установленных пределах;
- стимулирующая, повышающая эффективность функционирования систем управления и производства.

Координацию в организации сопровождают два типа процедур:

- непосредственное руководство деятельностью в виде распоряжений, приказов и т. д.;
- действия по созданию системы норм и правил, касающихся деятельности организации.

Деятельность по координации осуществляется посредством совещаний, контактов между руководителями, сотрудниками, проведения согласованных планов и графиков, внесения в них корректив, увязки работы исполнителей и т. д.

В условиях роста самостоятельности и ответственности руководителей всех уровней и исполнителей происходит рост так называемых неформальных связей, которые обеспечивают горизонтальную координацию работ, выполняемых на одном уровне управленческой структуры. Одновременно сокращается необходимость в вертикальной координации, когда структуры управления становятся «плоскими».

Следует заметить, что в реальной управленческой практике зачастую не выдерживается отраженная в схеме процесса управления последовательность реализации общих функций управления, менеджер подчас не огра-

ничивается выполнением в определенное время исключительно одной функции. Нередко в деятельности руководителя все или несколько функций управления присутствуют одновременно. Например, координируя работу подчиненных, руководитель планирует и корректирует собственные действия, прогнозирует последствия распределения работ, заботится о мотивации, добиваясь исполнения своих поручений, контролирует, насколько правильно его поняли, анализирует и оценивает возможности сотрудников в отношении поручаемой работы и т. д.

Рассмотренные функции управления являются общими. Они имеют место в любом процессе управления. Наряду с ними существуют специальные функции управления. Каждую из них можно рассматривать как определенный вид работы по управлению. Их можно подразделить на следующие группы:

- по признаку воздействия на деятельность организации в целом (стратегическое и текущее планирование, организация работы по управлению качеством, учет и отчетность и др.);
- по признаку воздействия на конкретные стадии производственного процесса (управление подготовкой производства, организация основного производства, оперативное управление производством и др.);
- по признаку воздействия на отдельные факторы производства (управление организацией труда, материально-техническим снабжением, капитальным строительством и др.).

Можно выделить также другие признаки деления групп специальных функций управления.

### 3.2. Управленческие решения

**Управленческое решение** – процесс нахождения определенного варианта действий посредством выявления и оценки альтернатив, принятия решения, осуществления деятельности и получение конечного результата. Под управленческим решением понимают также документ – постановление, приказ и т. д.

Управленческие решения можно классифицировать по следующим признакам:

- по стадиям жизненного цикла товара, в отношении которого принимаются решения;
- по подсистемам системы менеджмента;
- по сферам деятельности;



- по масштабности;
- по организации выработки;
- по видам и количеству целей;
- по иерархии планирования (стратегические, тактические, оперативные);
- по функциональным областям организации;
- по объектам воздействия;
- по времени (краткосрочные, средне- и долгосрочные);
- по методам формализации;
- по степени использования информации;
- по формам отражения;
- по уровням принятия решения (на уровне индивида, подразделения или организации);
- по степени структурированности (слабо структурированные – не запрограммированные<sup>1</sup> и высоко структурированные – запрограммированные);
- по содержанию (экологические, социальные, организационные, научные, технические и т. д.);
- по глубине воздействия (одноуровневые, многоуровневые);
- по направлению решения (внутри организации или за ее пределы);
- по степени обязательности (носящие категоричный характер, носящие характер рекомендаций);
- по количеству задействованных при формировании решения уровней иерархии;
- по количеству задействованных при формировании решения уровней иерархии;

Принятие и реализация решений – это «центр», вокруг которого вращается деятельность организации. Решение можно рассматривать как результат управленческого труда, а его принятие и реализацию – как процесс, ведущий к этому результату.

Принятие решений сокращает разрыв между настоящим и будущим организации. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план – это набор решений по размещению ресурсов для достижения целей.

Для принятия правильных решений требуются знания и опыт. Определенную роль в этом играет также и интуиция. Она включает в себя предчувствие, воображение, проницательность. Развитая интуиция – это умение

---

<sup>1</sup> Под программированием здесь понимается регламентация, алгоритмизация и строгое упорядочение процесса принятия и реализации управленческих решений.

держат все, что связано с проблемой, в голове в течение всего процесса. Всеобщий и одновременный охват проблемы и ее решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. Очень часто опытные руководители, приняв правильное решение, затрудняются объяснить, как они это делали.

Принятие и реализация решений – сложный процесс, состоящий из нескольких стадий и этапов. Этот процесс имеет формализованный характер, его принципиальная схема изображена на рис. 3.4.

Под программированием здесь понимается регламентация, алгоритмизация и строгое упорядочение процесса принятия и реализации управленческих решений.

*Стадия подготовки к принятию решения* включает этапы:

- выявления и формирования;
- формулирование цели;
- определение критериев решения проблемы и достижения цели.

Процесс протекает по-разному для структурированных и неструктурированных проблем. В первом случае признание проблемы происходит достаточно прямолинейно, во втором – имеется лишь информация, к примеру о тенденциях развития организации и ее внешнем окружении.

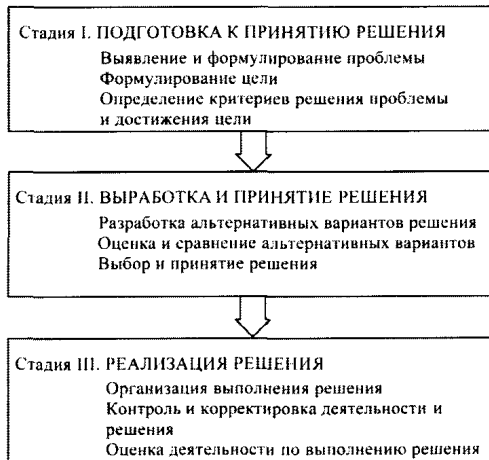


Рис. 3.4. Процесс принятия и реализации управленческого решения

При формулировании проблемы она может быть определена как возможная, кризисная или повторяющаяся. Повторяющиеся проблемы относятся к структурированным, а возможные и кризисные – к неструктури-

рованным. Следовательно, для структурированных проблем необходимы программированные решения, для неструктурированных – непрограммированные.

Определение и формулирование проблемы позволяют менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем, где приводятся проблемы от наиболее важных до наименее.

При определении критериев успешного решения выбираются критерии двух типов: «мы должны» и «мы хотим». Во втором случае рассматриваются цели, которые желательны. Этот критерий заставляет думать о возможных вариантах, при этом не исключаются идеальные.

Следует заметить, что не всегда основанием, причиной принятия управленческого решения является наличие проблемы. Иногда такой причиной является, к примеру, намерение изменить позиции организации на потребительском рынке или решить другую задачу.

*Стадия выработки и принятия решения* состоит из следующих этапов:

- разработка альтернативных вариантов решения;
- оценка альтернативных вариантов;
- выбор и принятие решения.

Многие альтернативные решения известны из предыдущего опыта. Однако нередко возникают новые уникальные проблемы. В этих случаях необходим творческий подход. Существуют методы поиска альтернатив: «мозговая атака», метод выдвижения предложений, групповой анализ ситуации, причинно- следственная диаграмма, карта мнений.

Все выявленные альтернативы должны быть оценены и сравнены. Их оценка предполагает определение отрицательных и положительных сторон с помощью количественных и качественных измерителей. При этом целесообразно применять следующие методы: критериальное сравнение Кепнера-Трегое, платежная матрица, а также дерево целей или решений, с помощью которого можно получить общую картину решения: выборы, риски и возможные исходы.

Для обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений необходимо выделять *критерии их оценки*. Важнейшими критериями, на основе которых следует производить оценку и сравнение рассматриваемых альтернативных вариантов решений, могут быть следующие:

- необходимые финансовые ресурсы;
- ожидаемый эффект от реализации проекта;
- уровни риска и неопределенности;
- степень конкретизации решения;
- время (осуществления проекта или вложения инвестиций);

- качество объекта;
- масштаб (объем) производства объекта;
- освоенность объекта в производстве;
- условия применения (эксплуатации) объекта;
- надежность объекта;
- технические характеристики объекта;
- фирма-производитель (насколько известна и надежна);
- другие.

Для осуществления сравнения альтернативных вариантов решений они должны приводиться в сопоставимый вид по приведенным выше критериям. При этом альтернативные варианты решения будут отличаться по тем или иным критериям. Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретной ситуации с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству критериев. Чем больше учтенных критериев, тем выше точность прогноза эффективности решения.

Важной составляющей процесса выработки управленческих решений являются оценки рисков и *управление ими*. Невозможно выбрать лучшую альтернативу готовящегося управленческого решения, не учитывая возможные риски, связанные с его реализацией.

Управление рисками при принятии и реализации решений предполагает следующее.

1. Классификацию рисков (финансовые, производственные, инфляционные, кадровые и др.).
2. Сбор и анализ информации с учетом выявленных рисков.
3. Выбор того или иного метода управления рисками (на основе результатов анализа собранной информации):
  - избегание риска;
  - передача риска (к примеру, страховой компании);
  - уменьшение тяжести возможных негативных последствий риска;
  - снижение вероятности риска.

Оценка альтернативных вариантов решения и выбор наилучшего из них предполагают учет всех возможных рисков и изучение доступной информации по каждому из них. Выбранное решение не всегда характеризуется минимальным риском, так как альтернативные решения сравниваются и по другим критериям.

Важным методом оптимизации управленческих решений является *моделирование*, которое, в свою очередь, делится на логическое, физическое и экономико-математическое.

В основе логического моделирования лежит анализ факторов, определяющих выбор решения.

Физические модели представляют собой пропорционально уменьшенные в несколько раз и изготовленные из разных материалов натуральные объекты. Их изготавливают в уменьшенном виде с целью экономии материалов для проверки эстетических, компоновочных и других характеристик объекта.

Экономико-математическое моделирование представляет собой процесс выражения экономических явлений математическими моделями. Экономическая модель – это схематичное представление экономического явления или процесса с использованием научной абстракции, отражение его характерных черт.

Математические модели – средство решения задач оптимизации деятельности. По своей сути эти методы – средство плановых расчетов. Ценность их для экономического анализа и оптимизации решений состоит в том, что они позволяют оценить напряженность плановых заданий, определить лимитирующую группу оборудования, видов ресурсов и т. п. Математическое моделирование явлений и процессов дает возможность получить четкое представление об исследуемом объекте, охарактеризовать и количественно описать его внутреннюю структуру и внешние связи.

Экономико-математическая модель должна быть адекватной действительности, отражать существенные стороны и связи изучаемого объекта. Имеются принципиальные черты, характерные для построения любой экономико-математической модели. Процесс моделирования можно условно разделить на три этапа:

- 1) анализ закономерностей, свойственных изучаемому явлению или процессу, и эмпирических данных о его структуре и особенностях (на основе анализа формируются модели);
- 2) определение методов, с помощью которых можно решить задачу;
- 3) анализ полученных результатов.

Выбором альтернативы завершается процесс принятия решения. При этом используются три метода: учет прошлого опыта; проведение эксперимента; исследование и анализ.

Первый метод применяется чаще, чем другие. Однако необходимо иметь в виду, что не всегда можно руководствоваться прошлым опытом, так как он носит ситуационный характер. Он становится полезным, если проведен его тщательный анализ, в результате которого выявлены причины успеха или неудач.

При проведении эксперимента одна или несколько альтернатив проверяются на практике. Например, новое назначение нередко проверяется в ходе стажировки. Этот метод широко применяется, однако для его проведения, как правило, требуются значительные затраты. Кроме того, у менеджера и после эксперимента остаются сомнения, что будущая ситуация будет копировать настоящую, поэтому необходимо, чтобы его результаты были всесторонне рассмотрены и проанализированы.

Весьма эффективным методом выбора альтернатив считается проведение исследований и анализа. Он предусматривает решение проблемы на основе поиска взаимосвязей между ее наиболее важными переменными, ограничениями и основами, а также разложение проблемы на составляющие части и их изучение.

Непосредственно принятие управленческого решения осуществляется в следующем порядке:

- индивидуально (единолично);
- коллегиально (коллегиальным органом);
- коллективно (коллективом, группой, командой).

*Стадия реализации* решения включает:

- организацию выполнения решения;
- анализ и контроль выполнения решения;
- обратную связь и корректировки.

Следует заметить, что на практике нередко имеет место недооценка данной стадии – выполнения решений. Очевидно, распространено предположение, что если решение принято, то оно обязательно будет выполнено. В результате этого весьма низким является процент реализации многих решений.

Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей. Менеджер должен мотивировать людей на реализацию решения. При этом нужно составить план мероприятий по выполнению решения, распределить права и обязанности среди участников с учетом того, чтобы были максимально использованы их способности. Следует также построить коммуникационную сеть для обмена информацией, отрегулировать отношения между участниками, согласовать их интересы.

Необходимо также отработать механизм получения информации о ходе выполнения решения, включающий систему обнаружения ошибок и достижений, что даст возможность корректировать действия. Наилучшей считается информация из первоисточников, так как в этом случае более правильно оцениваются проблемы и их решения, а также появляется воз-

возможность показать подчиненным заинтересованность менеджера в решении проблемы.

Таким образом, принятие и реализация управленческого решения представлены здесь как рациональный процесс, т. е. как серия стадий и этапов, через которые нужно пройти, чтобы выполнить решение и устранить проблему. Соответствует ли это реальной практике? Далекое не всегда, так как имеется ряд ограничений, препятствующих применению рациональной модели принятия и реализации решения. А именно:

- ограничения во времени;
- иногда менеджеры не знают, что проблема существует, так как либо они перегружены, либо проблема хорошо скрыта от них;
- недооценка некоторыми менеджерами процесса принятия и реализации решения или незнание его;
- выполнение решения не всеми менеджерами связывается с самим решением;
- ограниченность и «асимметричность» информации.

Это затрудняет принятие рациональных решений. В связи с этим в основе решений, принимаемых фирмой, ее менеджментом, нередко лежат «рутины». Каждая из таковых – некая устойчивая совокупность сложившихся на основе опыта и интуиции методов и приемов решения проблем. Более того, даже если ситуация существенно меняется и фирме необходимо перестраиваться, она подчас не ищет оригинального решения, а использует ранее выработанное, рутинное. Фирмы, избегая риска «рациональных решений», ведут конкурентную борьбу на основе «рутин», определяя в результате рыночного отбора наиболее эффективные из них.

Следует заметить, что в приведенном процессе принятия и реализации запрограммированного управленческого решения, в строгом следовании при этом одного этапа за другим имеется некоторая условность. Дело в том, что менеджер, принимая и осуществляя решение, нередко одновременно анализирует текущую ситуацию, ставит цели и подцели ближайших и перспективных действий, прогнозирует их возможные последствия и варианты развития событий, передает информацию и распоряжения подчиненным, согласовывает свои действия с ними и остальными участниками управленческого процесса, организует, координирует, мотивирует, а также инструктирует сотрудников.

Весьма характерными недостатками, допускаемыми в процессе подготовки и принятия управленческих решений, являются следующие:

- принятие решений на безальтернативной основе;

– во многих случаях рассматриваются не все альтернативы, а при их оценке и выборе слабо учитываются так называемые качественные или неосознаваемые факторы;

– отсутствие прогнозирования или ошибочное прогнозирование тенденций развития внешней среды;

– к процессу подготовки решений, к решению проблем не привлекаются работники разных уровней управления, рядовые сотрудники и рабочие;

– не производятся расчеты затрат на реализацию решений;

– отсутствуют сроки выполнения и ответственные за выполнение решений;

– принимаемые решения недостаточно конкретны;

– ошибочное прогнозирование или отсутствие прогнозирования тенденций развития внутриорганизационной среды;

– не определены возможные негативные последствия (результаты) каждого варианта решения;

– не определены возможности положительного исхода для каждого варианта решения;

– не выработаны критерии для оценки каждого варианта решения;

– отсутствие целей или ошибочно выбранные цели;

– ошибочно выбраны критерии, на основе которых принимается решение;

– недостаточно привлекается достоверной информации при подготовке и принятии решений;

– не рассчитывается эффективность реализации принимаемых решений;

– игнорируются или слабо учитываются факторы внешней среды;

– игнорируются или слабо учитываются факторы внутри- организационной среды;

– не отработана процедура подготовки и принятия управленческих решений;

– не отработана и не закладывается в решения процедура реализации принятых решений.

В современном бизнесе принятие управленческих решений происходит подчас в условиях:

– неопределенной ситуации;

– отсутствия необходимой информации;

– дефицита времени.



В таких условиях менеджеры вынуждены опираться на интуицию, которая основывается на знаниях об объекте принятия решения плюс опыте (пережитом, наблюдаемом или воображаемом). Интуитивное решение выглядит как озарение. Тем не менее, озарение возможно лишь в том случае, если человек владеет информацией по данному вопросу.

К управленческим решениям предъявляются следующие основные требования:

- обеспечение достижения цели (целей);
- минимизация рисков;
- правомочность, непротиворечивость решений существующим законодательным и нормативным актам;
- конкретность в отношении времени, исполнителей, ресурсов;
- обеспечение требований субъектов влияния;
- оптимизация затрат на принятие и реализацию решения;
- эффективность решения.

Важную задачу для руководства организации (подразделения) составляет обеспечение высокого качества и эффективности принимаемых управленческих решений. Основными условиями этого являются:

- наличие и использование качественной информации, характеризующей параметры «выхода», «входа», «внешней среды» и «процесса» системы разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования решений;
- оптимизация количества уровней управления организации, задействованных при подготовке решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение многовариантности решений;
- обоснованность;
- своевременность принятия;
- оптимальность выбора;
- краткость и ясность;
- применение качественной системы контроля над реализацией решения;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации, т. е. побуждения работников качественно и в срок выполнить решение;
- наличие механизма реализации решения;
- наличие возможности у исполнителей реализовать решение.

Выполнить перечисленные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений довольно трудно, и это требует значительных средств. Речь о выполнении полного набора перечисленных условий может идти только для рациональных управленческих решений по дорогим объектам (проектам). Вместе с тем конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффективность управленческого решения. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий повышения качества и эффективности решений на основе автоматизации системы менеджмента.

В каждом предприятии (организации) складывается отдельная система принятия управленческих решений, включающая субъекты принятия решений. Обычно их делят на три группы – акционеры, менеджеры, работники. Однако в практике управления эти группы лиц, во-первых, не выступают как целостные субъекты, во-вторых, неравноправно представлены в механизме принятия и реализации решений.

В результате этого функционально-управленческую конфигурацию системы принятия и реализации решений типичного современного российского промышленного предприятия можно представить шестью участниками:

- руководитель предприятия (генеральный директор);
- администрация предприятия (заместители генерального директора, высшие линейные и функциональные руководители);
- акционеры (собственники) предприятия как физические или юридические лица;
- общее собрание акционеров предприятия;
- трудовой коллектив предприятия;
- работники предприятия.

При этом обследования показывают следующее условное распределение «весов» участников системы принятия решений. Генеральный директор – 10 баллов, высший менеджмент – 4, работники – 2, акционеры – 4, общее собрание акционеров – 5, трудовой коллектив – 3 балла<sup>1</sup>, что говорит о перекосе в распределении властных функций и ответственности, пренебрежении интересами работников и мелких акционеров, создает питательную почву для оппортунизма всех участников производства.

Это требует изменения сложившегося положения, согласования объемов прав и ответственности каждого из участников и учета интересов каждого из них в принятии и выполнении решений. Система интересов

<sup>1</sup> Клейнер Г. Институциональные аспекты реформирования промышленных предприятий // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 4

участников должна быть консолидирована и приведена в соответствие с интересами предприятия как субъекта экономики.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое процесс управления?
2. Что такое функция управления?
3. Каковы основные содержательные теории мотивации?
4. Какова роль координации в процессе управления?
5. Что является первой функцией процесса управления?
6. Каковы основные процессуальные теории мотивации?
7. Какова высшая потребность в пирамиде потребностей А. Маслоу?
8. Какая функция управления обеспечивает согласование и взаимодействие остальных?
9. Какие функции управления называют общими?
10. Каковы основные условия рациональной организации управленческих процессов?
11. Каково содержание функции организации?
12. Каково содержание функции мотивации?
13. Какие существуют трактовки термина «организация»?
14. В чем состоит сущность планирования управленческой деятельности?
15. Каково содержание функции планирования?
16. Какие разделы должен включать бизнес-план деятельности организации?
17. В чем состоит различие «информации» и «коммуникации» в управлении?
18. Каковы основные стадии и этапы принятия и реализации управленческих решений?
19. В чем состоит сущность управленческого решения?
20. Каковы показатели качества управленческих решений?
21. Какую информацию называют невербальной?
22. Каким образом классифицируется управленческая информация?
23. Каково содержание коммуникационного процесса в управлении?
24. Что такое коммуникационные сети?
25. Какая из сетей характеризуется наибольшей централизацией власти?
26. Каково значение коммуникативных функций в управленческой деятельности?
27. Каковы преимущества и недостатки письменной и устной коммуникаций?
28. Каковы способы преодоления барьеров коммуникационного процесса?
29. Каковы значения контроля в управленческой деятельности?
30. Каково содержание функции контроля?

## Глава 4

# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В главе 4 рассматриваются понятие «организация» и ее составляющие; классификация организаций; внутренняя и внешняя среды организаций; организационная культура; организационная структура управления организацией, типы оргструктур; проектирование организаций; современные тенденции в развитии организации, новые типы организаций; стратегическое управление организацией

### 4.1. Понятие и сущность организации

Общество состоит из огромного количества различных организаций. Большинство людей всю свою сознательную жизнь связаны с теми или иными организациями, членами которых они являются или с которыми вступают в контакт.

Но что такое организация и какие общие черты характерны для любой организации?

Организацию можно определить как систематизированное, сознательное объединение людей, деятельность которого подчинена определенной цели (целям).

Для того чтобы считаться организацией, некая группа должна отвечать следующим обязательным требованиям:

- наличие по крайней мере двух человек, которые считают себя членами этой организации;
- наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены группы;
- деятельность членов группы по достижению цели (целей).

Современную организацию можно рассматривать как открытую систему, способную обмениваться с внешней средой ресурсами. На входе она получает ресурсы из внешнего мира, на выходе – отдает созданный продукт. Поэтому любая организация осуществляет три процесса:

- получение ресурсов из внешнего окружения;

- изготовление продукции;
- передача ее во внешнюю среду.

Данные процессы являются жизненно важными для организации. Причем для успешной деятельности организации необходимо поддерживать определенный баланс между ними. Ключевая роль в этом принадлежит управлению.

Управление организацией в основном определяется ее предназначением, которое она призвана реализовать. Во внутриорганизационной жизни управление играет роль координирующего начала, формирующего и приводящего в движение ресурсы организации для достижения ею своих целей. Управление формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, и прежде всего ее структуру. Управление осуществляет руководство функциональными процессами, протекающими в организации.

Дело в том, что деятельность любой организации состоит из большого количества различных процессов и подпроцессов. При этом руководство каждой группой процессов и подпроцессов можно рассматривать как определенный вид работы по управлению организацией в целом. Это относительно самостоятельные участки работы, которые выделились в процессе разделения труда в управлении, носящего объективный характер.

Если существуют устоявшиеся границы организации и определено ее место в обществе, она принимает форму общественной ячейки и выступает в виде социального института (частные и государственные организации, учреждения, общественные формирования и т. д.).

По мнению одного из крупнейших специалистов в области менеджмента середины XX в. Ч. Бернарда, людей побуждают объединяться в организации и взаимодействовать в их рамках физические и биологические ограничения, свойственные каждому человеку в отдельности. В организации люди дополняют друг друга, складывают свои способности, что делает их более сильными в борьбе за выживание. Без объединения в организации, самой примитивной из которых было, видимо, первобытное стадо, человеческий род не смог бы выжить и создать цивилизацию.

В основе функционирования организации лежит синергетический эффект<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> От слова «синергия» или «синергизм» (греч. *synergeia* – совместное действие). В общем виде – вариант реакции системы на комбинированное воздействие двух и более органов, характеризующийся тем, что результат их совокупного, совместного действия превышает простую сумму результатов действий, осуществленных каждым органом в отдельности. Концепция синергизма затрагивает самые разные сферы менеджмента.

Он состоит в следующем: потенциал и возможности организации как единого целого превышают сумму потенциалов и возможностей ее отдельных элементов.

Таким образом, существует реальный выигрыш от объединения в организацию для ее членов, который перекрывает потери, связанные с ограничением их самостоятельности.

Это можно выразить следующей формулой:

$$\mathcal{E}_n > \mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2 + \dots + \mathcal{E}_n,$$

где  $\mathcal{E}_1, \mathcal{E}_2 \dots \mathcal{E}_n$  – эффекты автономного функционирования людей;

$\mathcal{E}_n$  – эффект от совместной деятельности.

Величина синергетического эффекта (С):

$$C = \mathcal{E}_n - (\mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2 + \dots + \mathcal{E}_n).$$

Предполагается, что синергетический эффект  $C > 0$ , т. е. положительный. При этом чем больше  $C$ , тем глубже процесс взаимодействия и тем устойчивее организация. Чем меньше синергетический эффект  $C$ , тем ниже устойчивость новообразованной структуры.

При  $C \leq 0$  экономическое взаимодействие дает отрицательный результат, и организация распадается.

Общий синергетический эффект от объединения (С) распределяется между членами организации. При этом, если какой-либо субъект не получает выгоды от интеграции, он стремится к автономии.

Основные источники оборудования синергетического эффекта:

- разделения труда и специализации работников и подразделений;
- формирования организационной корпоративной культуры;
- обмена работниками профессиональным опытом и знаниями, лучшего их использования;
- лучшего использования и маневрирования объединенными материальными и финансовыми ресурсами;
- так называемой групповой компенсации индивидуальных неспособностей;
- экономии времени в результате одновременного параллельного выполнения ряда функций;
- подбора для каждого человека места работы и должности, соответствующих его личным и деловым качествам, лучшего использования знаний и профессиональных навыков каждого из них;
- соединения опыта, знаний и квалификации разных людей в одной организации (подразделении) и т. д.

В связи с этим синергетический (или умноженный) эффект в формализованном виде можно представить как сумму частных или слагаемых:

$$C = \sum_{i=1}^n O_i,$$

где  $O_i$  – слагаемое синергетического эффекта, полученное в результате взаимодействия субъектов (определенных лиц или организаций).

В ряде случаев обеспечение взаимодействия субъектов и получения определенного синергетического эффекта требует некоторых затрат, например, на координацию деятельности данных субъектов. При этом можно рассчитать эффективность взаимодействия субъектов, создающего синергетический эффект:

$$\mathcal{E} = \frac{C}{Z_{\text{в}}},$$

где  $\mathcal{E}$  – эффективность синергетического взаимодействия субъектов;

$Z_{\text{в}}$  – затраты на обеспечение взаимодействия субъектов и достижение синергетического эффекта.

Вместе с тем объединение людей в организацию не гарантирует получения положительного синергетического эффекта. В ряде случаев образуется отрицательный синергетический эффект, когда эффект системы (организации) меньше суммы эффектов элементов, входящих в систему (организацию). Основной причиной отрицательного результата является неорганизованность.

Однажды возникнув, организация начинает жить самостоятельной жизнью, в значительной мере, а то и полностью не зависящей от создавших ее людей, вступая с ними в определенные отношения. В ее рамках люди используют организацию для достижения тех целей, ради которых она, собственно говоря, и создавалась. В частности, они надеются, что организация сможет дать им возможность заниматься интересной, важной, престижной деятельностью, обеспечит нужной информацией, предоставит необходимые права, самостоятельность, власть, гарантии безопасности и социальной защищенности.

Организация, в свою очередь, использует возможности объединяемых ею людей для своего укрепления и развития. Поэтому она ожидает от своих членов наличия определенного опыта, знаний, квалификации, активного участия в делах, исполнительности, ответственности, дисциплины, подчинения установившимся правилам и нормам поведения, разделения своих целей и ценностей.

В идеале взаимоотношения между человеком и организацией должны быть сбалансированы, но баланс может нарушаться в результате злоупотреблений с той или иной стороны, когда либо организация низводит людей до положения «винтиков», либо люди используют организацию в своих корыстных целях, нанося ущерб ее потенциалу и репутации. В том и дру-

гом случаях результат оказывается одинаковым – организация ослабевает и перестает нормально выполнять свои функции.

Важным признаком организации считается наличие цели, к достижению которой стремятся ее члены. Цель объединяет и сплачивает их, придает смысл существованию организации, определенность и конкретную направленность ее действиям. Без цели нет и не может быть организации, ибо люди не согласятся просто так терять свободу своей деятельности и подчиняться общим требованиям, с которыми они могут быть внутренне и не согласны. Нужно иметь в виду, что достижение целей организации возможно только при наличии некоторого «критического» числа участников, объединение сил и способностей которых приносит необходимые плоды.

Другим признаком организации является ее *обособленность*, выражающаяся в некоторой замкнутости внутренних процессов, которую обеспечивает наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения. Эти границы могут быть «прозрачными» или «непрозрачными», материальными в виде стен и заборов или «идеальными», основывающимися на различного рода предписаниях и запретах в отношении тех или иных действий.

Важным признаком современной организации является самоуправление, под которым понимается реальная возможность и потребность субъектов управления организацией самостоятельно принимать и реализовывать любые решения в рамках существующего законодательства для достижения поставленных целей. Термин «самоуправление» отражает самостоятельность и личную текстологию управления самим собой. В основе самоуправления организациями лежат их экономические и иные интересы. Рыночное самоуправление предполагает новую социальную стратификацию субъектов рыночного хозяйства и соответственно выделение самоуправления собственника и предпринимателя, профессионального управления менеджера и самоуправления членов трудового коллектива. Складывающееся между ними разделение функций зависит от многих факторов.

Важным свойством организации является ее постоянное развитие или *саморазвитие*, т. е. процесс самопроизвольного, без существенного влияния извне, перехода организации из одного состояния в другое, характеризующийся наличием качественных преобразований ее либо привнесением в нее качественно новых элементов, свойств или характеристик. Цель этого развития – оптимальная самореализация. Можно выделить принципы развития организации:

- динамического равновесия. Требуется оптимального соотношения между элементами организации, между устойчивостью и изменчивостью;



- преимущественного развития. Состоит в стремлении к переключению ресурсов на более важные направления;
- сменяемости. Означает, что развитие организации осуществляется не непосредственно, а посредством смены ее составных элементов;
- разумного консерватизма или инерции;
- адаптации. Состоит в стремлении организации сглаживать последствия внутренних и внешних возмущающих воздействий;
- стабилизации. Состоит в стремлении к стабилизации, максимальному продлению наиболее эффективных этапов жизненного цикла организации.

Можно рассматривать *жизненный цикл организации*. Наиболее распространенный его вариант представлен на рис. 4.1, он включает следующие фазы.

Первая фаза – создание организации, становление ее. Цели организации при этом являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами. Основные задачи – выход на рынок, максимальное увеличение прибыли для дальнейшего развития.

Вторая фаза – рост организации. Развиваются инновационные процессы, формируется миссия организации. Коммуникации и структура организации остаются в значительной мере неформальными. Члены организации затрачивают много времени на развитие контактов, демонстрируют высокие обязательства. Главная цель этой фазы жизнедеятельности организации – кратковременная прибыль и ускоренный рост, выживание за счет жесткого руководства. Основная задача – захват части рынка.

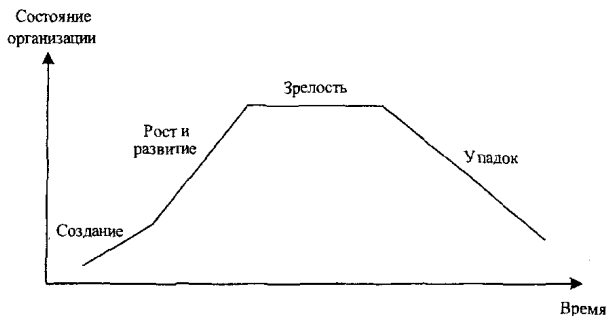


Рис. 4.1. Жизненный цикл организации

Третья фаза – зрелость организации. Структура ее стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры, процесс принятия решений

становится формализованным. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Возрастает роль высшего руководства организации.

Далее организация увеличивает объемы деятельности, расширяет долю на рынке. Основной целью организации при этом является повышение эффективности по всем направлениям. Важнейшие задачи ее – повышение имиджа предприятия, оптимизация организации труда и рост профессионализма работников. Это требует периодической и своевременной корректировки структуры управления организацией.

Четвертая фаза – упадок, старение организации. В результате конкуренции, сокращения рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Растет конфликтность. К руководству приходят новые люди, которые пытаются сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизован. Главной целью организации является обеспечение стабильности за счет сохранения существующих позиций.

Можно выделить еще одну фазу жизнедеятельности организации. В зависимости от положения дел в организации и поведения менеджмента возможны следующие варианты: возрождение организации либо ее ликвидация. В большинстве случаев основной целью управления организацией является ее возрождение. Наступление того или иного варианта зависит от целей и профессионализма менеджмента. Здесь важной задачей является изменение деятельности организации, ее частичная или полная реорганизация, внедрение инноваций, повышение профессионализма сотрудников.

## 4.2. Классификация организаций

Современные организации характеризуются значительным разнообразием и подразделяются по определенным признакам.

Так, на основании признака **формализации** выделяются:

- формальные организации, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи; в эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы. Предметом данного изучения являются в основном формальные хозяйственные организации – юридические лица;

- неформальные организации, функционирующие без четко определенных целей, правил и структур; сюда относят все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми.

В табл. 4.1 показано распределение российских организаций по формам собственности.

Таблица 4.1

Распределение организаций РФ  
по формам собственности на 01.01.2013 г.<sup>1</sup>

ФОРМА СОБСТВЕННОСТИ	Тыс.	% к итогу
Государственная	113	2,3
Муниципальная	231	4,7
Частная	4195	85,9
Собственность общественных и религиозных организаций	147	3,0
Прочие формы собственности, включая смешанную российскую, иностранную, совместную российскую и иностранную	201	4,1
Итого	4886	100

Следует заметить, что на сегодняшний день в России лидирует частная собственность, а число занятых в частном секторе экономики неуклонно растет. При этом пропорции между секторами носят подвижный характер в зависимости от конкретной экономической ситуации.

По целевому назначению хозяйственной деятельности или **отношению к прибыли** организации подразделяются на *коммерческие* и *некоммерческие*.

Первые преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, вторые не стремятся извлекать или распределять полученную прибыль между участниками, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

По **методам формирования** организации можно разделять на:

- формируемые сверху вниз;
- формируемые снизу вверх;
- формируемые по диагонали.

Организации можно разделять по **источникам образования**. При этом выделять следующие источники образования:

- *разгосударствление*:  
приватизация;  
коммерциализация;  
самоорганизация.
- *учредительство*:  
частное лицо;  
юридическое лицо;  
государственный орган.

<sup>1</sup> Российский статистический ежегодник. 2013: Стат. сб. / Росстат. М., 2014.

Организации можно разделять по **типам предпринимательства**. При этом выделять следующие типы:

- единоличный;
- корпоративный:
  - объединение лиц;
  - объединение капиталов.

Организации можно подразделять по **формам присвоения капитала**, выделяя следующие:

- индивидуальная:
  - личное подсобное хозяйство;
  - трудовое хозяйство;
  - индивидуальная трудовая деятельность;
  - личная собственность;
- коллективная (трудовая):
  - семейная;
  - товарищество;
  - хозяйственное общество;
  - кооперативная;
  - собственность общественных организаций;
- государственная:
  - общегосударственная;
  - образований на территории государства;
  - муниципальная.

**По видам экономической деятельности** (табл. 4.2).

**По степени жесткости (мягкости)** организации можно разделить на:

- жесткие (иерархические), не обладающие самоорганизацией, адаптивностью, но имеющие обратную связь с клиентами;
- гибкие (программно-целевые), имеющие отдельные элементы адаптивности и обратные связи;
- мягкие<sup>1</sup> (горизонтальные), обладающие самоорганизацией, адаптацией и игнорирующие административное соподчинение элементов.

**По времени, на которое образуются** организации, их можно разделить на:

- образуемые в расчете на перспективу;
- образуемые на определенное время.

---

<sup>1</sup> Мягкими принято называть организации (системы), в которых человеческий фактор проявляется через временную самоорганизацию горизонтальных структур на основе непрерывно изменяющихся композиций своих ресурсонесущих, так называемых попарных отношений. Таким самоорганизованным организациям (системам) свойство мягкости придает многообразие попарных ресурсонесущих (клиентальных) отношений.

Следует заметить, что организации обычно создаются на длительный период и действуют традиционным образом. Они лишь условно пригодны для осуществления проектов, которые представляют собой единовременные начинания с инновационным содержанием и с большой долей неопределенности и которые, как правило, требуют соответствующих знаний для их осуществления. Обе группы организаций исходят из разных жизненных циклов выполняемых задач.

Организации можно делить в соответствии с *фазами жизнедеятельности*, в которых они находятся, на следующие группы:

- создаваемые (организуемые) организации;
- растущие, развивающиеся организации;
- зрелые организации;
- стареющие (затухающие) организации.

По участию в разных *секторах производства* организации можно разделить на четыре типа, в каждый из которых входит несколько отраслей, однородных по месту в технологическом цикле:

- отрасли первичного цикла, занимающиеся добычей сырья. Включают организации лесного, сельского и рыбного хозяйств, угольной промышленности и т. д.;
- отрасли вторичного цикла, в них входят организации обрабатывающей промышленности, в том числе металлообработки, машиностроения, автомобилестроения и т. д.;
- отрасли третичного цикла, куда входят организации, оказывающие услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей первых двух секторов. Это банки, страховые компании, образовательные учреждения, туристические агентства, розничная торговля и др.;
- организации, занимающиеся такой прогрессивной и быстро развивающейся сферой человеческой деятельности, как информационные технологии.

Следует заметить, что первый сектор занимает все меньшее место в странах с развитой рыночной экономикой ввиду постепенного сокращения доли сельского хозяйства.

В то же время доля сферы услуг, напротив, постоянно растет. В ней занято около 70% активного населения в США и более 60% – во Франции.

Сектор информационных технологий сформировался относительно недавно, однако его значение и потенциал растут с весьма высокой скоростью, так как во всем мире растет роль информации в управлении большими и сложными системами.

Виды экономической деятельности,  
на которые распределяются предприятия и организации

Код ОКВЭД	Наименование вида экономической деятельности
Раздел А	Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство
Раздел В	Рыболовство, рыбоводство
Раздел С	Добыча полезных ископаемых
Раздел D	Обрабатывающие производства
Раздел Е	Производство и распределение электроэнергии, газа и воды
Раздел F	Строительство
Раздел G	Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования
Раздел H	Гостиницы и рестораны
Раздел I	Транспорт и связь
Раздел J	Финансовая деятельность
Раздел K	Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг
Раздел L	Государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение
Раздел M	Образование
Раздел N	Здравоохранение и предоставление социальных услуг
Раздел о	Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг

Технические изобретения, инновации и технологии, а также преобразование «грязных» или ручных производств способствуют быстрому изменению относительных долей всех секторов. Причем бывает трудно провести различия между услугами и производством, так как большинство услуг непосредственно зависит от производства.

По организационно-правовым формам, в которых может осуществляться деятельность коммерческих и некоммерческих организаций. На рис. 4.2 приведена классификация юридических лиц – предприятий и организаций по организационно-правовым формам в соответствии с Гражданским кодексом РФ.

**По видам деятельности.** Вид деятельности определяется как процесс, приводящий к получению однородного набора продукции (товаров или услуг). Один вид деятельности может состоять из одного простого процесса (например, ткачества) или охватывать целый ряд подпроцессов (производство автомобилей).

При отнесении субъектов хозяйствования к виду деятельности различают:

- основную деятельность – это деятельность, которая вносит наибольший вклад в создание добавленной стоимости. Практически получить такие данные по отдельным видам продукции невозможно. Поэтому основной вид деятельности рекомендуется определять преобладающей долей валового выпуска, приходящейся на товары и услуги, связанные с этим видом деятельности. При сложности такого исчисления основной вид

деятельности может определяться из расчета доли работников, занятых соответствующим видом деятельности, в общей численности работников. При этом не обязательно, чтобы на основную деятельность приходилось 50 или более процентов общей добавленной стоимости объекта или численности занятых, но эта деятельность должна быть преобладающей;

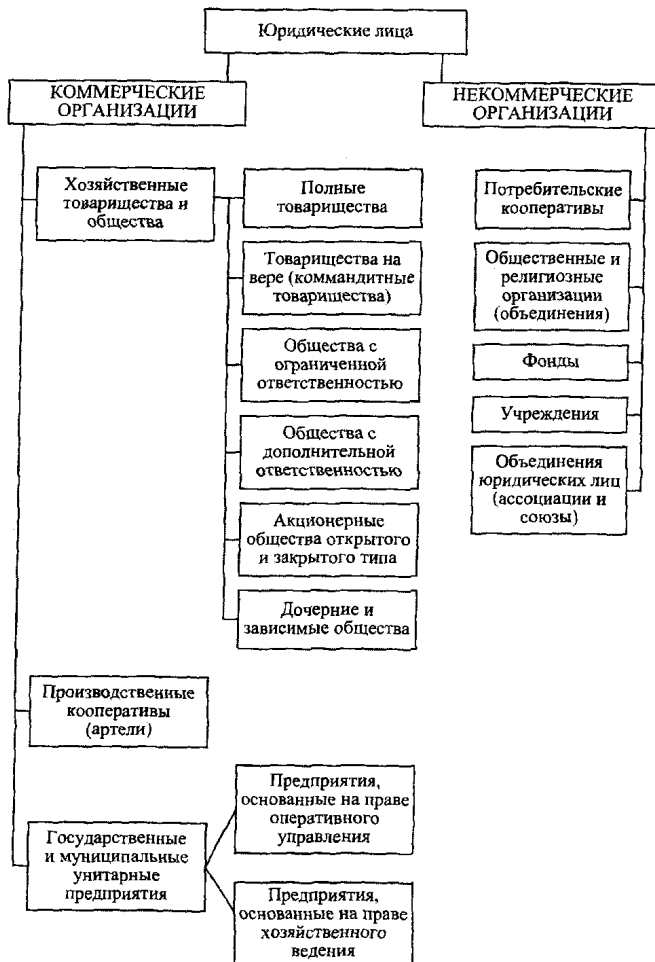


Рис. 4.2. Организационно-правовые формы организаций и предприятий (юридических лиц)

– подсобную деятельность – к ней относятся отдельные виды деятельности, при которых производятся продукты других отраслей. Подсобная

деятельность учитывается в соответствующей группировке Общегосударственного классификатора видов экономической деятельности. Продукция основных и подсобных видов деятельности предназначена для сбыта на рынке или других видов использования;

– вспомогательную деятельность – это деятельность, которая осуществляется для поддержки главных видов деятельности объекта. Она не отделяется от основной или вторичной – это деятельность по обслуживанию основного производства (перевозка, хранение, закупка, управление, снабжение, маркетинг, ремонтные и наладочные работы и т. д.). Вспомогательная деятельность структурных подразделений субъектов хозяйствования учитывается по его основной деятельности.

По **размерам** организации могут группироваться на крупные, средние и малые. В качестве классификационных признаков такого деления чаще всего используют такие легко доступные для анализа критерии, как численность работников, объем продаж (оборота) и балансовая стоимость активов. Но в связи с тем, что ни один из них не дает достаточно веских оснований для отнесения организации к той или иной группе, на практике нередко применяют комбинацию критериев.

Следует заметить, что по методологии, разработанной и используемой Европейским союзом, деление организаций происходит следующим образом (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Критерии отнесения предприятий к различным классам

Класс предприятия	Численность работающих, чел.	Годовой оборот, млн. евро	Баланс, млн. евро
Малое	Менее 50	Менее 10	Менее 10
Среднее	50–250	Менее 50	Менее 43
Крупное	Более 250	Более 100	Более 100

В нашей стране используется подход, нашедший отражение в Федеральном законе от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изм. и доп. с 01.07.2014 г.).

В соответствии с ним к субъектам малого и среднего предпринимательства относятся потребительские кооперативы, коммерческие организации, индивидуальные предприниматели и осуществляющие предпринимательскую деятельность крестьянские (фермерские) хозяйства, соответствующие следующим условиям:

1) состав учредителей юридических лиц. Для малых и средних предприятий доля госсобственности, иностранных учредителей или обще-



ственных организаций в уставном капитале не должна превышать 25%. Не больше четверти акций (долей) может принадлежать иным юрлицам, не являющимся малыми предприятиями;

2) средняя численность работников не должна превышать следующие предельные значения:

- от 101 до 250 человек включительно для средних предприятий;
- до 100 человек включительно для малых предприятий. Среди малых предприятий выделяются микропредприятия – до 15 человек;

3) выручка от реализации товаров (работ, услуг) или балансовая стоимость активов за предшествующий календарный год не должна превышать предельные значения, установленные Правительством РФ (один раз в пять лет).

В табл. 4.4 приведены данные Росстата о количестве малых предприятий Российской Федерации и распределении их по видам экономической деятельности.

Таблица 4.4

Количество малых предприятий (с микропредприятиями)  
в Российской Федерации на 01.01.2017<sup>1</sup>

Вид экономической деятельности	Тыс. единиц	% к итогу
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	62,5	3,1
Рыболовство, рыбоводство	3,8	0,2
Добыча полезных ископаемых	7,1	0,4
Обрабатывающие производства	191,6	9,6
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	12,7	0,6
Строительство	231,3	11,5
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	787,0	39,3
Гостиницы и рестораны	56,1	2,8
Транспорт и связь	129,7	6,5
Финансовая деятельность	29,2	1,5
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	408,9	20,4
Образование	6,2	0,3
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	27,1	1,4
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	49,4	2,5
Всего	2003,0	100

По взаимодействию с *внешней средой* можно выделить два типа организации – механистический и органический.

<sup>1</sup> Российский статистический ежегодник. 2013: Стат. сб. / Росстат. М., 2014.

Механистический тип организаций характеризует следующее:

- четко определенные и устойчивые задачи;
- негибкая структура;
- сопротивление изменениям;
- иерархическая система контроля;
- командный тип коммуникаций, содержащий преимущественно распоряжения, инструкции и принятые руководством решения.

Для организаций органического<sup>1</sup> типа характерны:

- динамичные задачи;
- гибкая структура;
- готовность к изменениям;
- самоконтроль;
- многонаправленность коммуникаций.

Каждому из данных типов организаций присущи определенные достоинства и недостатки. Соответственно каждому из них может быть дано предпочтение в зависимости от характера окружения и внутренних условий, от уровня неопределенности. Если окружение динамично, высок уровень неопределенности, более эффективным является органический тип организаций. Если же окружение стабильно и неопределенность находится на низком уровне, предпочтение может быть отдано механистическому типу организаций. Если же окружение стабильно и неопределенность находится на низком уровне, предпочтение может быть отдано механистическому типу организаций.

Органические и механистические организации являются отражением традиционного и нового подходов к организационной форме организации, описанных в § 4.8.

По *масштабам деятельности* организации можно подразделять на транснациональные, национальные, региональные, локальные, городские, районные, семейные и др.

Можно использовать также другие признаки классификации организаций.

### 4.3. Внутренняя и внешняя среды организаций

<sup>1</sup> Понятие «органический подход» впервые ввели Т. Барнс и Д. Сталкер в 1961 г. в книге «Управление инновациями» (*Burns T. & Stalker D. Management of Innovation*). По их определению, органической является такая организация, которая в большей мере базируется на бригадной работе, обладает гибкостью и меньше связана с правилами, характерными для традиционного иерархического построения организации.

Функционирование и развитие каждой организации осуществляется в среде (внутренней и внешней). Деятельность организации возможна только в том случае, если среда допускает ее осуществление. Состояние и деятельность организации в любой момент времени – есть результат действия ее внутренних факторов и воздействий факторов внешней среды.

**Внутренняя среда** организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но она может быть и источником проблем и даже гибели организации, если не обеспечивает необходимого функционирования организации.

При формировании рыночных отношений должно происходить изменение внутренней среды организации, адаптация ее к рынку.

**Внутренняя среда** организации представляет собой совокупность следующих основных составляющих (рис. 4.3):



Рис. 4.3. Факторы внешней и внутренней среды организации

- организационная структура;
- внутриорганизационные процессы;
- технология;
- кадры;

– организационная культура.

*Организационная структура* управления организацией отражает сложившееся выделение подразделений, связи между ними и объединение подразделений в единое целое.

*Технология*, включающая в себя технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией, является предметом самого пристального внимания со стороны менеджмента.

Управление должно решать вопросы технологий и осуществления их наиболее эффективного использования. В последнее время в связи с появлением все более передовых технологий соответствующие задачи менеджмента становятся достаточно сложными и значимыми, так как их решение может привести к серьезным и весьма положительным в перспективе последствиям для организации. В то же время они могут привести к негативным процессам во внутренней жизни организации, разрушить ее организационную структуру, демотивировать работников.

*Кадры* являются основой любой организации. Без людей нет организации. Организация живет и функционирует только потому, что в ней есть люди. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. В силу этого люди в организации являются для менеджмента «предметом номер один».

*Организационная культура*, являясь всепронизывающей составляющей организации, оказывает сильное влияние как на ее внутреннюю жизнь, так и на ее положение во внешней среде.

Внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, подпроцессов и процессов. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности одни процессы и действия могут занимать в ней ведущее место, другие могут либо отсутствовать, либо осуществляться в небольшом объеме. Однако, несмотря на большое разнообразие действий и процессов, можно выделить пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджмента. Ими являются:

- производство;
- маркетинг;
- финансы;
- работа с кадрами;
- эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

Данные процессы носят название «производственные процессы» и «бизнес-процессы».

**Бизнес-процесс** – это цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей.

Бизнес-процессы делят на три группы. Первичные, или основные, процессы создают ценности предприятия, они пронизывают всю компанию. Поддерживающие (вспомогательные) процессы не создают непосредственно добавленную ценность. Они обеспечивают основные процессы, например управление финансами. Бизнес-процессы развития – это процессы совершенствования, освоения новых направлений и технологий, а также инноваций.

Менеджмент осуществляет управление процессами, протекающими в организации, формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации.

Организация в условиях рыночных отношений является открытой системой, способной взаимодействовать с окружающей ее внешней средой в различных аспектах – информационном, вещественном и т. д.

**Внешняя среда** является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее жизнедеятельности, внутреннего потенциала на должном уровне. При этом организация, в свою очередь, в качестве компенсации за это должна отдавать результаты своей деятельности во внешнюю среду. Таким образом, организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой. Как только рвутся связи с ней, организация погибает. Взаимодействие организации с внешней средой обеспечивает ее устойчивость, т. е. способность устранять возникающие отклонения и достигать поставленных целей после оказываемых на нее возмущающих воздействий.

Организация должна получать из внешней среды необходимое оптимальное количество качественной информации. Стремление не тратить много сил и средств на сбор и обработку информации таит в себе опасность неполного учета важных индикаторов развития, а это, в свою очередь, ограничивает возможности своевременного решения проблем в области политики организации. Чрезмерное же количество информации вызывает увеличение затрат на получение информации, создает трудности в ее обработке.

Внешнюю среду организации можно характеризовать различным образом. Так, немецкие ученые [53] используют понятия «сложность» и «динамичность» при характеристике внешней среды.

Сложность внешней среды целесообразно выражать количеством и разнообразием характеристик, которые должны учитываться в процессе управления организацией. Динамичность внешней среды можно выражать изменчивостью ее характеристик. Основными характеристиками, с помощью которых можно оценить изменчивость внешней среды, являются: частота, величина и регулярность изменений ее факторов.

Если сложность и динамичность объединяются между собой в соответствующий континуум «простой-сложный» и «статичный-динамичный», то можно выделить четыре типа внешней среды.

Простая статичная внешняя среда – среда с незначительной потребностью в гармонизации; большей частью приводит к созданию бюрократических организационных структур.

Простая динамичная внешняя среда – среда с незначительным числом и разнообразием внешних воздействий, которые должны учитываться при формировании организации. Изменчивость требует более органичного и менее децентрализованного руководства.

Сложная статичная внешняя среда – среда, имеющая большое количество и разнообразие важных факторов, которые обладают незначительной изменчивостью; приводит к созданию бюрократических структур с децентрализованным руководством.

Сложная динамичная внешняя среда – среда, предъявляющая самые строгие требования к форме организации. Ей соответствуют такие формы и модели организации, которые получили название адаптивных и которые сопровождаются децентрализованным руководством.

Факторы внешней среды оказывают влияние на все элементы и процессы внутри организаций, в то же время они в значительной мере релевантны по отношению к операциям организаций.

Все факторы внешней среды можно разделить на две основные группы.

Первую составляют *факторы общего внешнего окружения* (макроокружения) организаций, которые оказывают на организации лишь опосредованное влияние. Причем влияние этих факторов является более или менее одинаковым для многих организаций. Основные из таких факторов:

- состояние экономики государства;
- социокультурные факторы;
- природно-географические условия;
- законодательная система;

- кредитно-финансовая политика;
- уровень развития техники и технологий;
- мировой рынок и т. д.

Ко второй группе относятся *факторы непосредственного (делового) окружения* организаций, которые непосредственно связаны, взаимодействуют с ними. Это:

- потребители;
- конкуренты;
- поставщики;
- деловые партнеры;
- источники «силового давления» на организации;
- профсоюзы и т. д.

Следует заметить, что любая организация имеет центральное ядро деловых партнеров-заказчиков, приносящих при особом управлении отношениями с ними наибольшую долю коммерческого успеха. Это те заказчики, которые выполняют особо важные функции для компании-поставщика и которых поставщик определяет как своих ключевых клиентов.

Влияние факторов внешней среды на деятельность организаций весьма сложно, неоднозначно и изменчиво. Причем указанные факторы находятся в состоянии тесного взаимовлияния, изменение в одном из них приводит к изменениям в других.

В современных российских условиях внешняя среда организаций – хозяйствующих субъектов в целом характеризуется следующим:

- непредсказуемостью;
- значительной неопределенностью;
- сложностью;
- некоторой агрессивностью;
- динамичностью.

Отечественные организации испытывают влияние целого ряда неблагоприятных факторов. Так, опрос руководителей базовых организаций России (по виду экономической деятельности «Обрабатывающие производства» выявил) основные факторы, ограничивающие (сдерживающие) рост производства в этих организациях (рис. 4.4).

Кроме того, проведенные нами исследования показали, что в современных российских условиях существуют также следующие факторы, препятствующие нормальной работе организаций – хозяйствующих субъектов, это:

- коррупционные и иные неправомерные действия работников государственных и местных органов;
- деятельность криминальных структур.

#### 4.3. Внутренняя и внешняя среды организаций

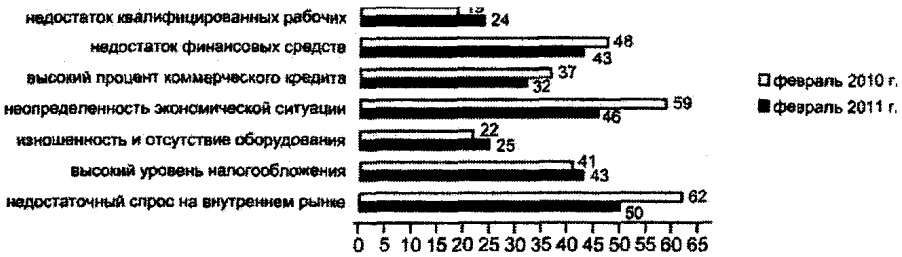


Рис. 4.4. Динамика оценки факторов, ограничивающих рост производства<sup>1</sup> (в % от общего числа опрошенных)

Существенное препятствие нормальной работе современных организаций – хозяйствующие субъекты создают также недостаточный объем достоверной деловой информации, хроническая асимметричность информационного пространства<sup>2</sup>. Последняя состоит в следующем: разные агенты на рынке и внутри фирм, участники сделок имеют неодинаковый доступ к информации, в разной мере информированы, что ведет к оппортунистическому поведению в отношениях «покупатель – продавец», «принципал – агент», крайне затрудняет формирование сделок на покупку и поставку товаров, повышает хозяйственный риск. В основе решений, принимаемых в этих условиях фирмами и менеджерами, лежат «рутины», а не «рациональность», и это требует применения в деловых отношениях не столько жесткости и однозначности, сколько взаимного компромисса, гибкости и многовариантности.

Современная организация должна быть в состоянии эффективно реагировать, приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечивать выживание и достижение поставленных целей. Для этого менеджмент организации, прежде всего его верхний уровень, должен снижать неопределенность положения организации в окружении, развивать адаптивность ее к внешней среде, вырабатывать и проводить политику взаимодействия организации с факторами внешней среды. При этом эффективное взаимодействие с окружением предполагает воздействие не только на процессы внутри организации, но и, по возможности, на факторы внешней среды.

<sup>1</sup> Российский статистический ежегодник. 2010: Стат. сб. / Росстат. – М., 2010.

<sup>2</sup> Асимметричность информационной сферы современного бизнеса, деловой информации исследована и доказана американским ученым У.С. Викри и английским исследователем Д.А. Мирлисом, удостоенными в 1996 г. Нобелевской премии по экономике «За фундаментальный вклад в теорию экономических стимулов в условиях асимметричной информации»



Дело в том, что самоорганизующиеся системы с их «диффузными» пронизываемыми границами характеризуются граничными ареалами влияния. Вокруг таких систем образуется своеобразное пространство, в котором эти системы могут приспособлять к себе окружающую среду. Это могут использовать и используют в своих целях компании. Так, высокоорганизованные акционерные компании создают вокруг себя «дочерние» компании, оказывают влияние на политику, экономику, общественную жизнь; мощные научные организации создают вокруг себя зоны «онаучивания» – предприятия, занятые разработочными исследованиями и внедрением, научные общества, издательства и т. д.

#### 4.4. Организационная культура современной организации

**Организационная культура** – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Организационная культура вырабатывается и формируется в значительной мере менеджментом организации, и прежде всего его высшим уровнем. Носителями ее являются сотрудники организации, хотя и в организациях с устоявшейся оргкультурой она существует как бы отдельно от людей, активно воздействуя на них.

Понятие «организационная культура» включает три ключевых момента:

- базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своей деятельности;
- ценности (нематериальные), которых придерживается человек в принятии и реализации решений;
- символика, посредством которой ценностные ориентации как бы передаются членам данной организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех, документы, в которых детально описаны их ценностные ориентации.

Американский ученый Э. Шейн выделил три уровня познания *организационной культуры*. Первый – «поверхностный» или символический, включающий видимые внешние элементы, которые можно воспринимать с помощью органов чувств человека. Второй – «подповерхностный» уровень, на котором изучаются ценности и верования членов организации, отражаемые в символах и языке. Третий уровень – «глубинный», включающий базовые, скрытые и принимаемые на веру, предположения (рис. 4.5).

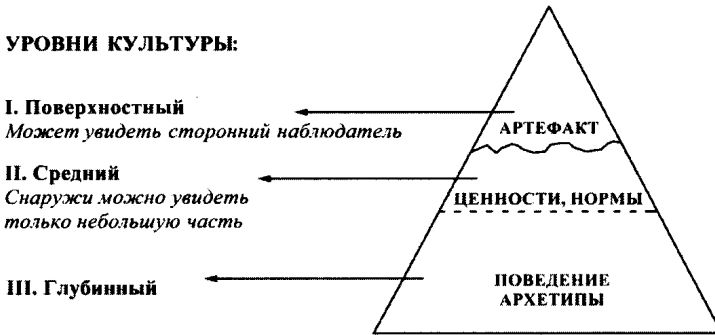


Рис. 4.5. Модель организационной культуры Э. Шейна

Организационную культуру можно рассматривать с *субъективной и объективной сторон*. Первая служит основой формирования управленческой культуры, т. е. стиля руководителя и решения проблем. Объективная – связывается с физическими атрибутами организации – зданием, его месторасположением, мебелью и т. д.

Существует несколько типологий организационной культуры. Одна из наиболее популярных предложена К. Камероном и Р. Куинном. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации: гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренний фокус и интеграция, внешний фокус и дифференциация. За счет этого выделены следующие типы организационной культуры.

**Клановая культура.** Здесь организация – весьма дружественное место работы, где у людей масса общего. При этом поощряются бригадная работа, участие людей в бизнесе и согласие.

**Адхократическая культура.** При этом организация – динамичное предпринимательское и творческое место работы. Здесь поощряются инициатива, творчество и свобода.

**Иерархическая, или бюрократическая, культура.** Организация представляет собой весьма формализованное и структурированное место работы. Ценится поддержание сложившегося в организации порядка деятельности.

**Рыночная организационная культура.** Она доминирует в организациях, ориентированных на результаты. В них жестко проводится линия на поддержание конкурентоспособности организаций.

Развитие организационной культуры предполагает ее формирование, поддержание и изменение.

**Формирование организационной культуры** происходит в условиях решения организацией двух важных проблем – ее внешней адаптации

и внутренней интеграции. На формирование организационной культуры оказывает влияние целый ряд факторов внешней и внутренней среды организации. Так, значительное влияние на данный процесс оказывает лидер организации, особенно если он является личностью, а организация лишь создается. Внешнее окружение организации воздействует на элементы организационной культуры организации через деловую среду в целом, отрасли в частности, ее специфику, через особенности рынка, потребителей и т. д. Причем, указанные факторы оказывают формирующее влияние на организационную культуру в течение всей жизни организации, обеспечивая, как правило, эволюционное протекание процессов.

*Поддержание* организационной культуры во многом зависит от ее силы, которая характеризуется:

- «толщиной» культуры (определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками);
- степенью разделяемости организационной культуры членами данной организации;
- ясностью приоритетной культуры.

Таким образом, сильные организационные культуры характеризуются широкой областью общности предположений и ценностей. Слабые культуры очень раздроблены и не связаны общими целями и убеждениями.

Можно выделить основные методы поддержания организационной культуры, это:

- прием на работу и социализация работников;
- увольнение работников, отклоняющихся от проводимой культуры;
- моделирование ролей, обучение и тренинги работников;
- система наград и статусов;
- критерии подбора и продвижение по службе;
- организационная символика и обрядность (обряды продвижения, ухода, усиления статуса, разрешение конфликтов, единения).

С течением времени в организации может возникнуть необходимость изменения организационной культуры, вызванного сменой миссии организации, значительным усилением конкуренции, изменениями конъюнктуры или другими причинами. Методы изменения культуры созвучны методам ее поддержания, это:

- смена объектов и предметов внимания менеджмента;
- изменения критериев стимулирования кадров;
- изменение кадровой политики;
- изменение приоритетов в программах обучения кадров;
- смена организационной символика и обрядности.

При проведении изменений организационной культуры возникают те или иные трудности. Некоторые из них порождаются сопротивлениями изменениям в организационной культуре. Дело в том, что организационная культура не является монолитом, а состоит из преобладающей культуры и субкультур групп, разделяющих эти компоненты культуры лишь частично, а потому ослабляющих культуру организации в целом.

Кроме того, в организации могут существовать также контркультуры. Весьма упорно отвергающие то, чего организация в целом хочет достигнуть. Такие контркультуры появляются в организации тогда, когда отдельные члены организации или группы находятся в условиях, которые не могут обеспечить удовлетворения их потребностей.

Организационная культура является важным фактором повышения конкурентоспособности, адаптации, эффективности производства и управления организацией, может играть огромную роль в мобилизации всех ресурсов организации на достижение ее целей. Чем выше уровень организационной культуры, тем в меньшей степени персонал нуждается в директивах, наставлениях, детальных схемах и подробных инструкциях.

Организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность, облегчать общение.

Вместе с тем, организационная культура может и являться тормозом на пути достижения ее целей, особенно если для этого потребуются проведение существенных организационных изменений. Поэтому менеджмент организации должен уделять серьезное внимание решению вопросов формирования, поддержания и развития организационной культуры.

Можно выделить ряд ценностных принципов, характерных для культур преуспевающих фирм:

- ориентация на действия, достижение целей;
- постоянный контакт с потребителями;
- самостоятельность и предприимчивость (поощрение лидеров, новаторов);
- производительность, зависящая от человека (рядовой персонал рассматривается как главный источник достижений в области качества и производительности);
- простота форм управления, немногочисленность управленческого штата;
- одновременное сочетание свободы и жесткости в управлении (фирма предстает одновременно и централизованной, и децентрализованной,

распространяя автономию вплоть до цехов и групп разработчиков продукции, с одной стороны, а с другой стороны, последовательно проводя жесткую централизованную политику, касающуюся ценностей, которым она подвержена).

#### 4.5. Понятие и типы организационных структур управления организациями

Важнейшим элементом организации является ее организационная структура. Она представляет собой основу, остов организации, в значительной мере определяет эффективность ее функционирования.

В основе структуризации деятельности организаций, образования организационных структур лежит разделение труда. Даже если два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны распределить работу между собой. Такое распределение работы на составляющие компоненты называется *горизонтальным разделением труда*. Разделение большого объема работы на небольшие специализированные задания позволяет производить или реализовывать гораздо больше продукции, чем если бы это количество людей работало самостоятельно, т. е. дает большую производительность труда. В небольших организациях горизонтальное разделение труда весьма слабо прослеживается. Так, владельцы небольших предприятий общественного питания, являющиеся одновременно и управляющими, могут и готовить пищу, и обслуживать посетителей.

В крупных и средних организациях горизонтальное разделение прослеживается достаточно четко. Оно осуществляется путем образования подразделений<sup>1</sup>, выполняющих специфические задания и добывающих конкретных целей. Их называют отделами, службами, секторами и т. д. Как и организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых должна координироваться для достижения общих целей. Для этого служит *вертикальное разделение труда*, при котором руководитель одного уровня и соответственно подразделения координирует работу руководителей более низкого уровня и соответствующих подразделений, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей следующих подразделений или рядовых исполнителей.

---

<sup>1</sup> Под подразделением понимается элемент организационной структуры, называемый иногда структурным подразделением, специализирующийся на выполнении комплекса однородных функций, определенной функции или части функции управления.

В результате такого вертикального разделения труда образуются уровни управления.

Итак, в организации существует две внутренние органичные формы разделения труда. Первая – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. горизонтальное разделение, вторая – работа по координации действий, т. е. вертикальное разделение. Эта деятельность по координации действий и составляет сущность управления.

В организации, на всех ее уровнях, используется также кооперация деятельности в масштабах подразделений, групп подразделений и организации в целом, обеспечивающая объединение усилий и деятельности сотрудников и подразделений.

Можно представить процесс развития организации, структуризацию ее деятельности, состоящий из нескольких стадий.

*I стадия.* Объем управленческих работ небольшой: управляющим является тот же работник, который выполняет производственные (коммерческие) функции.

*II стадия.* Для выполнения объема управленческой работы требуется выделение специального работника, освобожденного от производственных (коммерческих) функций (мастер, заведующий секцией).

*III стадия.* Объем работы по управлению возрастает настолько, что появляется необходимость в координации деятельности управленческих работников, т. е. возникает линейная иерархия (начальник цеха).

*IV стадия.* В связи с дальнейшим ростом объема управленческой работы требуется специализация управленческих работников по выполнению отдельных функций: появляются специалисты – плановики, контролеры и т. д.

*V стадия.* Объем управленческой работы и число работников, занятых этой работой, увеличиваются, поэтому возникает необходимость в координации их действий (председатель ревизионной комиссии).

*VI стадия.* Развитие управленческой деятельности приводит к необходимости объединения функциональной и линейной иерархий под общим руководством, которое становится специализированным видом деятельности (директор предприятия).

Каждая из этих стадий имеет определенное организационное оформление в виде организационных структур, должностей и подразделений.

**Организационную структуру организации** (предприятия) можно определить как упорядоченную совокупность взаимосвязанных и расположенных в порядке подчиненности элементов (органов, кадров) организации, призванных обеспечивать целенаправленное функционирование и развитие ее.

Оргструктура определяет состав и систему подчинения в общей иерархии управления организацией. Иерархия свойственна в той или иной мере практически всем современным организациям. В наибольшей мере она выражена в административных, формальных организациях.

Следует заметить, что в организациях можно выделять несколько видов структур: общую, производственную, технологическую, финансовую, социальную, информационную, функциональную, штатную и организационную. При этом последняя занимает особое место: она упорядочивает взаимодействие элементов для получения синергетического эффекта и достижения поставленных целей, создает собственно организованное целое. Оргструктура предприятия выступает как организационное единство структуры производства и структуры управления. Структура производства как базис определяет структуру управления.

В диалектическом единстве с оргструктурой находятся управленческие функции. При создании новой организации функции являются основой для формирования структуры (подразделений, должностей, закрепления за ними прав, полномочий и ответственности). При совершенствовании или диверсификации производства и управления основой является структура, которая определяет диапазон возможного изменения набора функций. При этом структура принципиально не меняется, т. е. сохраняются ключевые подразделения и должности.

Следует рассматривать основные *элементы организационных структур*:

- звенья – это должности, подразделения или функции, изображаемые графически;
- уровень управления – совокупность звеньев управления, занимающих определенную иерархическую ступень, в рамках которой должностные лица, имеющие одинаковые полномочия, могут принимать решения без согласования с вышестоящими органами;
- связи.

Можно выделить основные параметры организационных структур, а именно:

- степень централизации (децентрализации) управления;
- сложность структуры;
- количество уровней управления;
- звенность, т. е. количество горизонтально расположенных (на одном уровне) подразделений и относительно обособленных работников;
- масштаб управляемости на каждом уровне.

Под централизацией управления организацией следует понимать сосредоточение полномочий по принятию решений (кроме мелких) на высших

(высшем) для организации уровней. Централизацию управления можно характеризовать коэффициентом централизации управления ( $K_y$ ), который целесообразно рассчитывать по следующей формуле:

$$K_y = \frac{\sum \text{Пв}}{\sum \text{Пс}},$$

где  $\sum \text{Пв}$  – количество полномочий по принятию решений на высшем уровне управления организацией;

$\sum \text{Пс}$  – количество полномочий по принятию решений (кроме мелких) во всей системе управления организацией.

Централизацию управления можно рассматривать в отдельных случаях в пределах определенного подразделения организации, а также в пределах определенной функции управления.

Как централизация, так и децентрализация управления имеют определенные достоинства и недостатки и применимы в соответствующих условиях.

Следует заметить, что *управляемость* можно определить как:

- ответную реакцию, чувствительность управляемой подсистемы (объекта управления) на воздействия управляющей подсистемы (субъекта управления);

- количество (максимальное) вполне конкретных объектов управления, которым может эффективно управлять определенный субъект управления.

В связи со вторым значением целесообразно рассматривать следующие понятия:

- масштаб управляемости ( $M$ ) – это количество работников или подразделений, фактически находящихся в непосредственном подчинении определенного менеджера или органа управления;

- норма управляемости ( $H$ ) – это количество работников или подразделений, которые целесообразно подчинить определенному менеджеру или органу управления при современных уровнях развития управленческих отношений и техники управления. Это, по существу, оптимальный масштаб управляемости.

Целесообразно при этом использовать коэффициент управляемости ( $K_y$ ), представляющий собой отношение нормы управляемости ( $H$ ) к масштабу управляемости ( $M$ ):

$$K_y = \frac{H}{M}.$$

В данном коэффициенте выражается соотношение между управляющей способностью субъекта управления и сложностью объекта управления.



При  $K_y > 1$  потенциал субъекта управления используется с недостаточной (в большей или меньшей мере) эффективностью, то же – затраты на управление.

При  $K_y < 1$  субъект управления (менеджер или определенный орган управления) перегружен, управление затруднено, управляемость снижена.

Оптимальным представляется значение  $K_y = 1$ . При этом управляющая способность субъекта управления соответствует сложности объекта управления.

Важнейшую проблему, причем не только в нашей стране, но и в США и в Западной Европе, составляет определение норм управляемости. Некоторые специалисты на основе эмпирических исследований пришли к усредненному значению нормы управляемости и рекомендуют его, это число – семь (так называемое «число Миллера»). Как установили психологи, это связано с особенностями работы головного мозга. О том, что число «7» имеет какое-то пороговое значение в мышлении человека, свидетельствует и анализ фольклора многих народов.

Вместе с тем это число может являться лишь усредненной нормой управляемости. К тому же в современных условиях за счет более широкого использования информационных систем и групповой работы возможно дальнейшее увеличение масштаба управляемости.

Нормы управляемости и другие компоненты (характеристики) организационных структур, степень выраженности в их сочетании в значительной мере определяют адаптивность организаций к внешней среде, тяготение структуры к механистическому или органическому типу организации.

Организационные структуры управления организациями (предприятиями) отличаются большим разнообразием, их определяют следующие основные факторы:

- характер деятельности организации и ее особенности (номенклатура производимой или реализуемой продукции, оказываемых услуг, технология, техническая оснащенность);
- размеры (объемы производственной или коммерческой деятельности) организации;
- соответствие структуры аппарата управления иерархической структуре основной деятельности (производство, коммерция);
- сложность и уровень унификации продукции и услуг;
- формы организации управления;
- географическое размещение организации;
- соотношение между централизованной и децентрализованной формами управления организацией;

- соотношение между отраслевой и территориальной формами управления (по продукции, региону);
- уровень информатизации и компьютеризации управленческих процессов в организации;
- технология в организации;
- уровни специализации, концентрации, комбинирования и кооперирования производства;
- сложность и динамичность внешней среды организации;
- уровень квалификации персонала организации;
- цели деятельности, стратегия организации, а также ее производственные задачи (предметы хозяйственной деятельности). Поле деятельности организации дает сведения о том, какие работы необходимо выполнить в производстве продукции, оказании услуг;
- организационно-правовая форма организации, т. е. система правовых норм, регулирующих отношения между организацией и ее окружением, между организацией и долевыми собственниками и т. д.;
- оснащение организации производственными факторами (профессиональный уровень персонала, оборудование, капитал, информация);
- организация снабжения и сбыта продукции;
- масштаб и формы осуществления внешнеэкономической деятельности.

К организационным структурам управления организациями предъявляются определенные *требования*, а именно:

- экономичность, предполагающая минимально необходимые затраты на ее содержание;
- количество элементов структуры (подразделений) должно быть минимальным, но достаточным для нормального функционирования организации. То же – количество горизонтальных связей между компонентами одного уровня, которые позволяют реализовать неформальные отношения, способствуют передаче знаний и навыков, обеспечивают координацию действий компонентов одного уровня. Уменьшение их количества ведет к повышению устойчивости и оперативности функционирования системы;
- организационная структура должна быть гибкой, с наименьшим количеством жестких связей, способной быстро перестраиваться в соответствии с происходящими изменениями, необходимостью выполнения новых задач, новых услуг и т. п. Мобильность системы является одним из условий быстрого приспособления ее к требованиям рынка;

- простота, для чего следует сокращать количество уровней управления, количество связей между компонентами организации, автоматизировать процессы производства и управления;

Организационная структура должна:

- способствовать внедрению в организации достижений науки и передового опыта;

- способствовать, чтобы коммуникации между элементами организации, а также между организацией и окружающей средой были четкими;

- обеспечивать минимум шумов (организационных) и соответственно искажений проходящей информации, высокую скорость ее прохождения;

- обеспечивать, чтобы процесс изготовления или реализации продукции соответствовал требованиям пропорциональности, непрерывности, параллельности, прямоточности и ритмичности;

- обеспечивать устойчивость организации к воздействиям факторов внешней среды;

- обеспечивать эффективность функционирования управления организацией;

- обеспечивать высокое качество производимых товаров или оказываемых услуг;

- способствовать планомерному развитию организации.

Различают следующие типы организационных структур.

**Линейная структура** предполагает, что во главе организации и каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Его решения, передаваемые по цепочке сверху вниз, обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления (например, директор организации, начальник цеха, мастер).

Принцип единоначалия заключается в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Причем должностное лицо не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Данная структура допускает наличие отдельных специалистов или функциональных отделов, которые лишь помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, анализе хозяйственной деятельности и т. д., но сами указания или инструкции управляемому объекту не дают (рис. 4.6).

#### 4.5. Понятие и типы организационных структур управления организациями



Рис. 4.6. Линейная организационная структура

Достоинства данной организационной структуры:

- единство и четкость распоряжений;
- четкое разграничение ответственности и компетенции;
- простой контроль;
- быстрые и экономичные формы принятия решений;
- простые иерархические коммуникации;
- персонализированная ответственность;
- высокая ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого подразделения;
- получение исполнителями согласованных между собой распоряжений.

Недостатки данной организационной структуры:

- высокие профессиональные требования к руководителю, который должен иметь обширные знания и опыт по всем управленческим функциям и видам деятельности организации (подразделения);
- руководитель вынужден расходовать основную часть времени на текущие дела. Это оказывает негативное влияние на качество принимаемых им стратегических решений, приводит к потере возможностей в бизнесе;
- сложные коммуникации между исполнителями;
- низкий уровень специализации руководителей;
- ярко выраженный авторитарный стиль руководства;
- перегрузка руководителей информацией;
- множественность контактов руководителей с подчиненными, выходящими и смежными организациями.

Такая оргструктура используется обычно в малых и средних организациях.

**Линейно-функциональная структура** включает как линейную, так и функциональную организации. Определенные органы управления и исполнители специализируются на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций).

В данной структуре общий руководитель и руководители подразделений (технического, экономического и др.) разделяют свое воздействие на исполнителей. Общий руководитель осуществляет линейное воздействие на всех участников структуры, а функциональные руководители (подразделения) дают указания и распоряжения по соответствующим вопросам (в пределах полномочий) нижестоящим подразделениям-исполнителям, оказывают им технологическое содействие в выполнении работ (рис. 4.7).

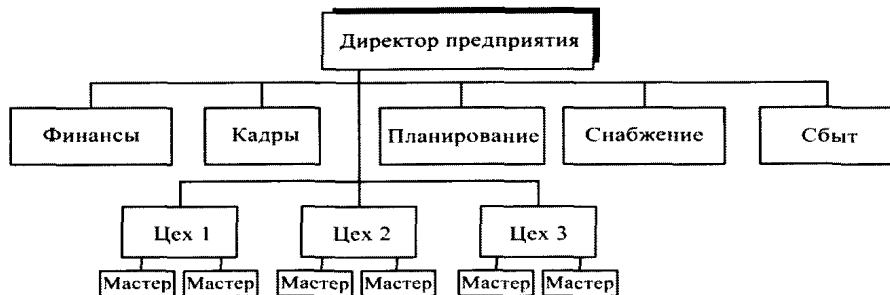


Рис. 4.7. Линейно-функциональная структура

Достоинствами этой структуры являются:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за конкретные функции;
- расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности;
- высокая эффективность (в стабильной среде);
- экономия на управленческих расходах;
- высокая специализация и компетентность функциональных служб;
- быстрое решение простых проблем.

К недостаткам структуры можно отнести:

- отсутствие единства действий, нарушение принципа единоначалия;
- невозможность поддержания постоянных взаимосвязей между функциональными службами, трудность координации их деятельности;
- длительная процедура принятия решений;
- двойное подчинение исполнителей;
- снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый из них получает указания от нескольких руководителей;
- несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками «сверху», так как каждое функциональное подразделение ставит свои вопросы на первое место.

Линейно-функциональные оргструктуры управления наиболее эффективны в условиях массового или крупносерийного производства с несущественно меняющейся номенклатурой выпускаемой продукции и технологией ее производства, что допускает выполнение аппаратом управления редко меняющихся задач и функций.

**Функциональная организационная<sup>1</sup> структура.** Она строится и исходит из видов основной деятельности организации. Таковыми видами и соответственно функциональными подразделениями обычно являются:

- производство;
- научно-исследовательская деятельность и опытно-конструкторские разработки;
- торговля;
- логистика;
- строительство.

Каждое из указанных подразделений имеет свою конкретную задачу и обязанности и специализируется на выполнении отдельных управленческих функций. Высокая компетентность руководителей функциональных служб, наделенных полномочиями, позволяет свести до минимума численность аппарата управления и соответственно затраты на управление.

Эта оргструктура связана с потоком ресурсов (от закупки сырья до реализации продукции) или с процессом выполнения заказа (от приема заказа, производства товара или услуги до их реализации) (рис. 4.8).



Рис. 4.8. Функциональная организационная структура

Такая довольно простая оргструктура может в дальнейшем развиваться, дифференцироваться, создавая на второй или последующих ступенях какие-либо из следующих подсистем:

- региональные;
- функциональные;
- связанные с объектом (например, группы изделий).

<sup>1</sup> В зарубежных источниках данная организационная структура управления организацией носит название многолинейной.

Достоинства функциональной структуры управления:

- привлечение к руководству компетентных в конкретной области специалистов;

- оперативность в решении нестандартных ситуаций;

- быстрый рост профессионализма функциональных руководителей.

Функциональные оргструктуры имеют некоторые недостатки:

- замкнутость функциональных подразделений и вытекающая из этого склонность к эгоистичному поведению, так как каждое подразделение (закупки, производство и т. д.) преследует собственные цели;

- перегруженность руководства организации, так как процесс принятия решений преимущественно носит централизованный характер, осуществляется на верхних уровнях управления организацией. Кроме того, многие оперативные вопросы, которые требуют согласования с другими подразделениями, автоматически могут регулироваться только на верхних уровнях организации;

- весьма ограничены возможности развития персонала организации, так как выдвигаемые руководящие кадры в течение долгого времени работали лишь в качестве специалистов в одном из подразделений и обладают лишь ограниченным знанием других областей и их взаимосвязей;

- имеет место пренебрежение стратегическим планированием, что вызвано сильной привязанностью ко всему обычному и традиционно-му (большая склонность к тому, чтобы все запрограммировать);

- возможность конфликтов в сфере разделения компетенций в случае пересечения задач;

- неоднородность подсистем, что препятствует инновациям.

Существование функциональных структур требует:

- тщательного подбора руководителей функциональных подразделений;

- выравнивания загрузки подразделений;

- обеспечения координации деятельности функциональных подразделений;

- разработки специальных мотивационных механизмов;

- предоставления сепаратистского, автономного развития функциональных подразделений;

- обеспечения приоритета специалистов над линейными руководителями;

- учета сложности коммуникаций.

Основные области применения функциональных оргструктур:

- малые организации;

- однопродуктовые организации;
- организации, реализующие сложные и длительные инновационные проекты;
- средние узкоспециализированные организации;
- научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации;
- крупные специализированные организации.

При **линейно-штабной структуре управления** первому (линейному) руководителю помогает специальный аппарат управления, именуемый штабом, состоящий из функциональных подразделений. Функциональные службы осуществляют техническую подготовку производства, разработку вариантов решений по вопросам производства, планов, а также финансовые расчеты, материально-техническое обеспечение и т. д. Такие подразделения, как правило, не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным (коммерческим) подразделениям. Они проводят свои решения через высшего руководителя либо (в пределах специальных полномочий) доводят их до служб или исполнителей на нижестоящем уровне (рис. 4.9).

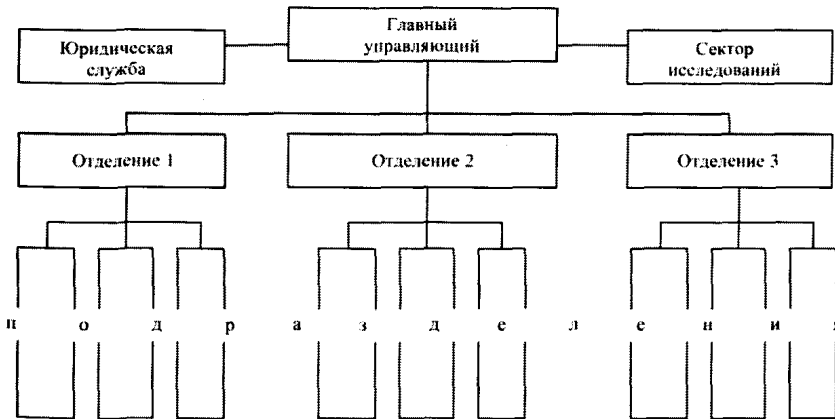


Рис. 4.9. Линейно-штабная организационная структура

Данная оргструктура предоставляет возможность осуществлять линейное управление (единоначалие) по ключевым задачам. При этом освобождает линейных менеджеров от чрезмерной нагрузки, обеспечивает качественную подготовку решений за счет привлечения специалистов, оперативное управление организацией.

Чем крупнее организация, тем более разветвленным аппаратом она располагает. Это затрудняет связи и взаимодействия на горизонтальном



уровне между подразделениями. В связи с этим возникает необходимость в координации деятельности функциональных служб или создании крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными кадрами и хорошим информационным обеспечением.

Другой недостаток структуры состоит в неудовлетворительном распределении ответственности, так как лица, осуществляющие подготовку управленческих решений, не участвуют в их реализации.

**Проектная структура управления** – временная структура, нацеленная на обеспечение эффективного управления параллельным выполнением в организации ряда крупных проектов или работ в ограниченные сроки и в пределах выделенных ресурсов. При реализации оргструктуры получают автономию определенные совокупности подразделений, участвующих в отдельных проектах (рис. 4.10).

Руководитель проекта несет всю ответственность за его своевременную и качественную разработку и осуществление. Он наделяется всеми правами распорядительства подчиненными подразделениями. Уровень требований к руководителю проекта как специалисту и менеджеру исключительно высок.



Рис. 4.10. Проектная структура управления

Проект, как правило, несет в себе элементы инновационности. На этапе разработки проекта цель такой организации плохо структурируема. С известной степенью условности проекты можно разделить на две группы:

- 1) создание принципиально новой продукции;
- 2) совершенствование действующих технологий или продукции.

Достоинства данной структуры:

- высокая гибкость и адаптивность организации;
- минимальный риск ошибочных решений;

- профессиональная специализация руководителей функциональных подразделений;

- коллектив работающих над одним проектом объединяется единством поставленной цели. При реализации проекта сходит на нет возможность принятия по нему противоречивых решений, создаются предпосылки для оперативного разрешения возникающих проблем;

- обеспечивается повышение персональной ответственности руководителей и исполнителей, образование условий для лучшего их взаимодействия;

- наличие предпосылок оптимального использования ресурсов организации в целом;

- определенное сокращение нагрузки на руководителей проектов и их аппарат.

Недостатки данной структуры:

- возможность конфликтов из-за двойного подчинения;

- сложность осуществления в организации единой инновационной политики;

- необходимость дифференцированного контроля по функциям и проектам.

Проектные оргструктуры используются при:

- создании новых организаций, в том числе временных (для решения определенных задач);

- освоении новых инновационных продуктов;

- учреждении дочерней фирмы или филиала;

- проведении масштабных НИОКР.

**Матричная структура** управления – это современный эффективный тип организационной структуры управления, который создается путем совмещения двух структур: функциональной и проектной (рис. 4.11).

В соответствии с функциональной структурой (по вертикали) осуществляется управление отдельными сферами деятельности организации: производством, сбытом, снабжением, а в соответствии с программно-целевой (проектной) или продуктовой структурой (по горизонтали) – управление программами (проектами) или продуктами.

При этом возможны два различных варианта оргструктур.

При первом задачи распределяются по двум параметрам таким образом, что в точках пересечения этих параметров оказываются проблемы, которые должны решаться совместно. В то время как отношения распределения формализуются, трудовые взаимоотношения не могут не быть независимыми от проблем.

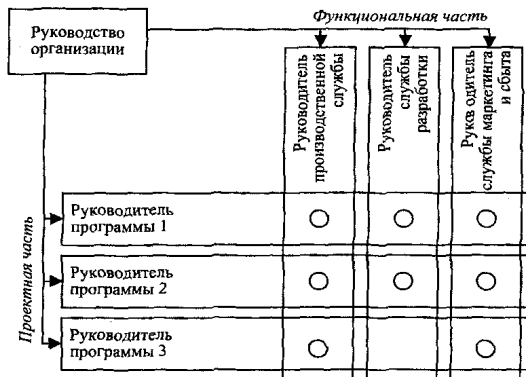


Рис. 4.11. Матричная организационная структура (О – матричные группы)

При втором варианте в точках пересечения нескольких размерностей ставятся организационные единицы, которые связаны структурой многомерных трудовых взаимоотношений. Именно данный вариант представляет для нас интерес.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает со специалистами, которые подчинены и функциональным руководителям. Он определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Функциональный же руководитель решает, кто и как будет выполнять ту или иную работу. Баланс власти между руководителями функциональных служб и руководителем программы обеспечивается характером властных полномочий: руководитель проекта имеет больше полномочий управленческого характера, а функциональные руководители – по существу выполняемой работы.

Достоинства матричной системы управления:

- активизация деятельности работников управления путем формирования программных подразделений, взаимодействующих с функциональными подразделениями;
- весьма четкое распределение функций управления между руководителями, ответственными за достижение высоких результатов (руководители проектных или продуктовых групп), и руководителями, ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся ресурсов (начальники функциональных подразделений);
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в активную творческую деятельность по совершенствованию производства (коммерции);

- четкое разграничение ответственности по проектам или продуктам;
- высокая гибкость и адаптивность основных подразделений;
- высокая профессиональная квалификация функциональных руководителей;
- снижение нагрузки на руководителей высшего уровня в результате передачи полномочий по принятию решений на средний уровень. При этом координация и контроль за выполнением ключевых решений сохраняются на высшем уровне;
- обеспечение гибкости и оперативности маневрирования ресурсами при выполнении нескольких проектов или программ;
- возможность частых перестроек, связанных с внедрением новых технологических процессов и более производительного оборудования.

При переходе к матричным структурам наибольший экономический эффект достигается в крупных организациях, выпускающих сложную продукцию.

Вместе с тем матричные системы имеют и серьезные недостатки:

- проектные и продуктовые группы не являются устойчивыми образованиями. При их интенсивном использовании работники лишаются своего места в «организационном здании», так как постоянно перемещаются из группы в группу, и вся организация становится как бы временной. Частая смена руководителей и специалистов в группах и на проектах приводит к потере контроля, и организация может просто развалиться;
- наличие «двойной» бюрократии и анархии, увеличение накладных расходов, которые многократно растут в условиях множества проектов (программ);
- в этих структурах повышен уровень конфликтности – между администраторами – руководителями проектов (программ) и функциональными руководителями, а также между работающими на временной основе сотрудниками групп.

Следует заметить, что матричная структура может охватывать всю организацию или ее часть. Сферами эффективного использования этих структур являются конструкторская подготовка и технологическое обеспечение производства, в которых матричные структуры позволяют успешно решать разовые задачи создания новых видов продукции и прогрессивных технологий.

При применении современными организациями проектных и матричных оргструктур используются временные организационные формы, что вызывает следующие проблемы:

- быстрые изменения в используемых ресурсах могут приходиться в противоречие с требованиями к постоянной форме организации. Про-

екты рассматриваются как нечто вторичное, собственная же постоянная организация как нечто первичное, имеющее больший приоритет. Как в количественном, так и в качественном отношении работа над проектом может страдать из-за этих перепадов приоритетности;

– организационная неустойчивость членов проектных групп, которые на время работы над проектом большей частью исключаются из их основных подразделений, причем при планировании штатов не предусматриваются мероприятия для их «возвращения». Это может привести к отрицательным последствиям, к демотивации членов проектных групп;

– подчас увеличение сроков осуществления проектов, так как неустойчивость сотрудников проектной группы, работающих вне их основной организаций, может привести к усилению сплоченности членов проектной группы и стремлению обеспечить более длительное существование группы.

Появление *дивизиональных* (или *отделенческих*) *организационных структур* связано с наметившейся в 50-е гг. XX в. тенденцией к диверсификации производства. Они основываются на конечных результатах (продукции, потребителе или рынке). В этой структуре сочетается централизация отдельных функций на высшем уровне и децентрализация деятельности производственных (коммерческих) подразделений. Ее иногда определяют как «скоординированную децентрализацию». Высший уровень организации планирует и распределяет лишь основные ресурсы, в то время как производственные подразделения принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли, являясь «центрами прибыли». Им придается часть или даже все «штабные» функции (финансовое управление, планирование и др.), что позволяет частично или полностью взять на себя ответственность за разработку, производство и сбыт своей продукции.

Преимущества дивизиональных структур:

– возможность высшего руководства концентрировать внимание на стратегических задачах за счет передачи полномочий по оперативной деятельности на уровень отделений;

– концентрация усилий вокруг конечного результата;

– уменьшение количества централизованных функциональных служб, способствующее улучшению функционального обслуживания в целом;

– лучшая интеграция персонала автономного отделения в связи с его ориентацией на конечный результат.

Данные оргструктуры имеют следующие основные недостатки:

– в производственных отделениях наблюдается тенденция к «укорачиванию» целей;

- рост управленческого аппарата в результате создания отделений ведет к увеличению накладных расходов;
- при централизованном распределении ключевых ресурсов в случае их недостатка между отделениями могут возникать конфликты;
- затруднена межотделенческая карьера.

Дивизиональная оргструктура широко используется в условиях многопродуктового производства (коммерции) или в многонациональных компаниях, в которых при территориальной разобщенности необходимо автономизировать страновые отделения. Особенно эффективно она применяется в отраслях, наименее подверженных колебаниям рыночной конъюнктуры и практически не зависящих от технологических нововведений.

Разновидностями дивизиональной структуры являются региональная, продуктовая и потребительская структуры, в соответствии с которыми организация подразделяется на элементы и блоки по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам.

Так, если деятельность организации охватывает значительные географические зоны, то целесообразно строить ее организационную структуру по территориальному принципу, т. е. по месту расположения ее подразделений.

При *региональной (территориальной) структуре* управления (рис. 4.12) проблемы, связанные с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей, решаются быстрее и проще, так как налажены связи организации с клиентами, а также между членами организации. Примером региональной организационной структуры могут служить сбытовые и добывающие организации крупных фирм, имеющие подразделения, охватывающие обширные географические зоны, которые, в свою очередь, подразделяются на более мелкие. Другие фирмы (в основном фармацевтические и по производству упаковки для потребительских товаров) образуют в разных странах специальные дочерние компании.

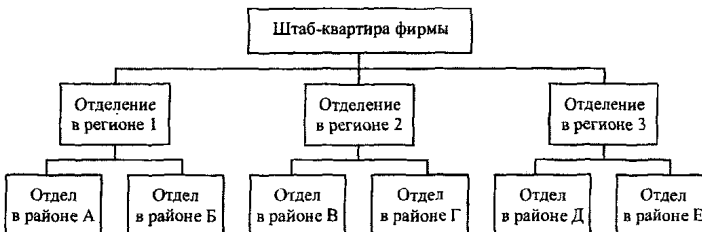


Рис. 4.12. Региональная организационная структура

Достоинства данной оргструктуры:

- обеспечение оперативности и качества обслуживания клиентов или рынков;
- привлечение к руководству и исполнению местных работников, хорошо знающих свой регион;
- создание сплоченного управленческого и производственного коллектива;
- оперативность в решении нестандартных ситуаций;
- повышение персональной ответственности;
- возможность учета местного законодательства, обычаев, запросов и интересов потенциальных потребителей.

Недостатки оргструктуры:

- трудности перспективного планирования деятельности всей организации;
- трудность координации деятельности всех подразделений.

При *продуктовой организационной структуре* полномочия по руководству производством и сбытом какой-либо продукции передаются одному руководителю, который является ответственным за данный тип продукции. Руководители вторичных функциональных служб (производственной, технической и сбыта) должны отчитываться перед управляющим.

Крупная фирма, действующая в соответствии с продуктовой структурой, может уделять конкретной продукции столько же внимания, сколько ей уделяют фирмы, выпускающие один-два вида продукции. В результате эта фирма достигает больших успехов в производстве и реализации новой продукции, чем фирмы, основанные на других организационных структурах (рис. 4.13).

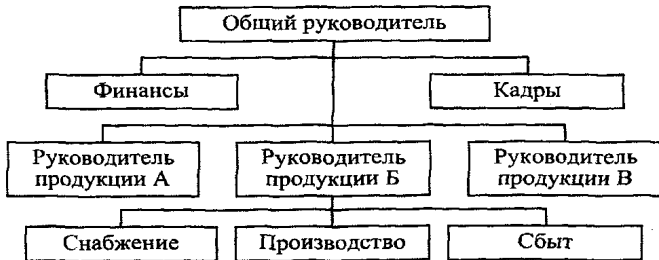


Рис. 4.13. Продуктовая организационная структура

Достоинства таких оргструктур:

- оперативность решений по обеспечению качества продукта;

- возможность привлечения к руководству компетентных в конкретной области специалистов;
- создание сплоченного управленческого и производственного коллектива;
- способность быстро реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и потребительского спроса;
- оперативность в решении нестандартных ситуаций;
- повышение персональной ответственности работников.

Недостатки оргструктуры:

- риск спада объема продаж;
- трудность координации деятельности всех подразделений;
- увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

При *организационной структуре, ориентированной на потребителя*, на производственном и обслуживающем уровнях происходит обособление функций по группам клиентов, все подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей, чтобы удовлетворить их запросы так же, как и организация, которая обслуживает лишь одну группу потребителей. Это позволяет сосредоточить внимание на запросах определенных групп клиентов или рынков. При этом у клиента создается впечатление, что организация работает только на него (рис. 4.14).

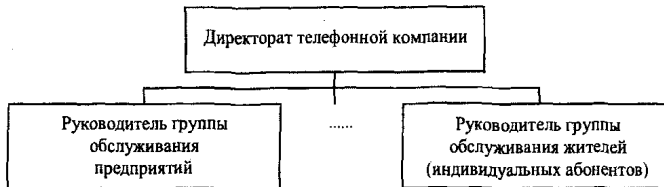


Рис. 4.14. Структура управления, ориентированная на потребителя

Достоинства оргструктуры, ориентированной на потребителя:

- обеспечение оперативности и качества обслуживания клиентов или рынков;
- привлечение к руководству более компетентных в конкретной области специалистов;
- создание сплоченного управленческого и производственного коллектива;
- оперативность в решении нестандартных ситуаций;
- повышение персональной ответственности.



Недостатки этой структуры:

- большой риск спада объема обслуживания;
- трудность координации деятельности подразделений.

Данная структура используется издательскими, банковскими и другими фирмами. Оргструктуры, ориентированные на покупателя, характерны для оптовых и розничных (торговых) фирм.

Считается, что линейные, функциональные, линейно-функциональные и дивизиональные организационные структуры характерны для *механистических* организаций, проблемно-целевые, программно-целевые, проектные и матричные – также и для *органических*.

На практике многие крупные и средние организации используют смешанные типы организационных структур, формируемые исходя из объективных условий деятельности. Это так называемые **комбинированные структуры управления**. Они представляют собой набор линейных, функциональных, линейно-функциональных и других управленческих структур, определяемый особенностями работы подразделений в рамках одной организации. При этом организация приобретает форму, которая лучше всего подходит для данной ситуации. Так, в одном отделении фирмы может использоваться продуктовая структура, в другом – функциональная, а в третьем – матричная. Как правило, высший уровень управления строится по линейно-функциональной структуре. Низовой уровень управления обычно строится по линейной структуре управления. При этом гибкость структур управления организаций, их многообразие определяются главным образом средним уровнем управления. Структуры высшего и низового уровня управления в организации должны быть более консервативны к изменениям. На рис. 4.15 приведена принципиальная схема комбинированной организационной структуры управления организацией, а на рис. 4.16 – в качестве примера комбинированная оргструктура управления конкретной организацией – фирмой Интернэшнл бизнес мэшинз (ИБМ) США [9].

В данной организации руководство высшего уровня корпорации отвечает за долгосрочное планирование, разработку стратегической политики, а также за координацию и контроль действий в рамках всей организации. Подразделения, которые, как правило, являются независимыми экономическими единицами, принимают оперативные решения. Они подчиняются головной компании, в основном в финансовых вопросах.

Традиционные организационные структуры в современных условиях требуют постоянного организационного развития, совершенствования, целью которого является их упорядочение, т. е. приведение в соответствие

с целями организации. Это сложный, комплексный процесс организационных изменений. Постоянное обновление всех сфер деятельности предприятия – суть инновационного процесса, охватывающего все его структуры (от технологической до организационной).

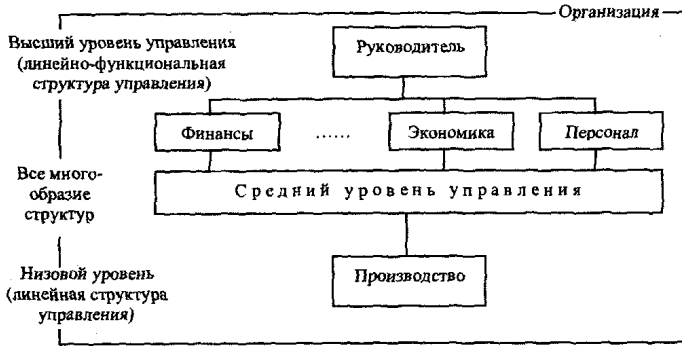


Рис. 4.15. Комбинированная структура управления

Организационное совершенствование предполагает либо локальные изменения в элементах системы, либо перестройку оргструктуры в целом. Оно должно происходить в виде двух взаимосвязанных процессов: управленческого организационного воздействия и процесса самоорганизации, первый должен обеспечить создание условий для второго.

Основными направлениями совершенствования организационных структур и отношений в современных условиях являются:

- децентрализация производственных и сбытовых операций;
- переход от узкой специализации к интеграции;
- предоставление руководству дочерних компаний полномочий в решении производственно-сбытовых проблем;
- превращение пирамидальных оргструктур в плоские с минимальным числом уровней. В зарубежных фирмах число управленческих уровней сокращается с 8–12 до 4–5, т. е. снижается количество промежуточных звеньев между главным управляющим и сотрудниками, непосредственно работающими с клиентами, деятельность каждого менеджера приближается непосредственно к удовлетворению запросов потребителей;
- повышение гибкости организационных структур, т. е. реакции на изменения во внешней среде с минимальными затратами, усилиями и в кратчайшие сроки;
- децентрализация управления с усилением роли совета директоров;

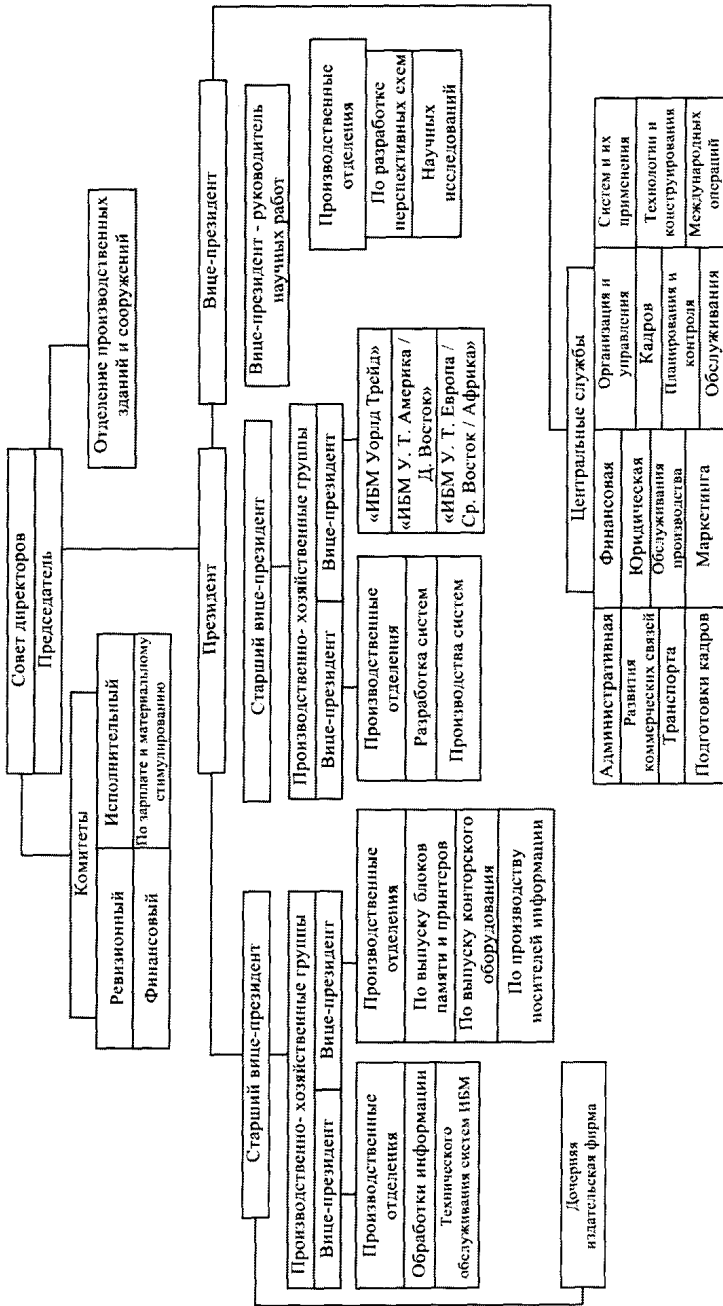


Рис. 4.16. Оргструктура фирмы Интернэшнл бизнес мэшинз (ИБМ) США

– вертикальная дезинтеграция – от сегментации предприятия с целью создания простых подразделений до выделения юридически независимых дочерних предприятий (реструктурирование вертикальное или вниз) или выделения сестринских предприятий путем создания фирм, специализирующихся в определенных сферах деятельности (реструктурирование горизонтальное);

– внутренние упрощения или изменения, которые осуществляются путем объединения, разделения, переподчинения, сокращения звеньев и уровней управления;

– создание комплексной структуры путем включения в существующую структуру органических элементов или структур (венчуров, инновационных отделов, блока развития и т. д.). Это так называемые выделенные элементы или структуры, функции которых состоят в решении задач, плохо вписывающихся в традиционную структуру.

#### 4.6. Проектирование организаций

Проектирование организаций, или организационное проектирование, позволяет придавать процессу создания новых систем (организаций) или развитию действующих целенаправленность, научную обоснованность, формировать системы (организации) с заранее заданными характеристиками.

Современная организация для успешного функционирования на рынке должна осуществлять несколько видов работ по управлению, или функций, в том числе:

- планирование;
- производство;
- финансы;
- предпринимательство;
- информация;
- маркетинг;
- инновации;
- социальное развитие.

Некоторые авторы добавляют сюда также функцию «администрирование», включая в нее прежде всего такие виды деятельности, как: целеполагание, разработка стратегии, проектирование работы, мотивирование персонала, координация работ, учет результатов работы, контроль.

Каждая функция управления имеет некоторое содержание, предполагает выполнение нескольких (набора) действий, в определенной последовательности.

Современная организация должна непременно выполнять определенные виды работ, обеспечивающие ее существование во взаимодействии с внешней средой.

Понятие «работа», в отличие и дополнение к понятию «функция», должно включать также организационную составляющую осуществления деятельности, т. е. содержать ответы на вопросы: кому и как делать. Это предполагает выделение каждого участка работы, его анализ и описание содержания, а также предъявление определенных требований к нему и его окружению. При этом для описания работы используется система параметров, включающая масштаб управляемости, сложность, отношения по работе т. д. Данный процесс называется проектированием работы в организации.

Для перехода от проектирования работы к проектированию организации необходимо определенным образом соединить работы (виды деятельности) и работников (людей) между собой. Это соединение должно обеспечить взаимодействие между людьми, выполняющими указанные работы. Данное взаимодействие имеет как статическое проявление, находящее выражение в структуре организации, так и динамическое, выражающееся в процессах, происходящих в организации, и обеспечивающее реакцию на изменения внешней среды. К такого рода процессам относятся групповая динамика, принятие решений, власть, лидерство и др.

Существует несколько моделей проектирования работы. Наиболее распространенная из них – модель построения работы. Она исходит из того, что работа – это специализированная, закрепленная за отдельным работником операция. Другая модель – расширения масштаба работы предполагает, что работа может включать в себя несколько операций или задач. Модель социотехнической системы основное внимание уделяет групповой работе.

Непосредственно деятельность по проектированию организации – это поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных. На этот процесс оказывают влияние следующие ситуационные факторы:

- внешняя среда;
- технологии работ;
- стратегия организации;
- поведение работников.

Данные факторы могут влиять на решения по проектированию организации по отдельности или в комплексе.

Так, *внешняя среда*. Ее характеризуют сложность и динамичность. Такая двухмерная классификация характеристик внешней среды, влияющих на проектирование организации, позволяет выявить четыре типа ситуаций, каждая из которых наиболее соответствует тому или иному виду бизнеса. Ситуация, характеризуемая низкой неопределенностью, является наиболее благоприятной для руководства организации. Ситуация, характеризуемая умеренной неопределенностью, является более напряженной для руководства. Ситуация, характеризуемая умеренно высокой неопределенностью, требует от руководства и самой организации достаточной гибкости. Ситуация, характеризуемая высокой неопределенностью внешней среды, представляет собой наибольшую трудность для управления организацией. Каждая из этих ситуаций требует специфического подхода к проектированию организации и ее частей.

*Технологии работ*. Под этим понимаются не только действия работников, но и используемое оборудование и материалы. Проектирование организации связано с технологией работы по двум направлениям: разделение труда и группирование работ, т. е. создание подразделений. При этом необходимы знания: о поступлении работы и месте ее выполнения, о том, как ее делать, а также о взаимозависимости работ в организации.

Последняя переменная, т. е. взаимозависимость работ, имеет четыре типа связей между работами в организации: складывающаяся, последовательная, связанная и групповая.

При складывающейся взаимозависимости работ каждое подразделение является относительно автономным и вносит свой вклад в общее дело организации. Последовательная взаимозависимость работ имеет место в организации тогда, когда одно подразделение должно закончить свою часть работы раньше, чем она поступит в другое подразделение. Связанная взаимозависимость требуется в ситуациях, в которых конечный результат работы одного подразделения становится началом работы другого, и наоборот. Групповая взаимозависимость является весьма сложной, так как состоит из множества связанных взаимозависимостей.

Наличие значительного количества связанных и групповых взаимозависимостей в работе требует от организации больших усилий по интеграции ее частей, усложнения ее общей структуры вплоть до перехода к матричным или иным структурам, хотя и современные информационные технологии позволяют решать эту проблему.

*Стратегия*. При проектировании организации необходимо учитывать ее стратегию, которая оказывает непосредственное воздействие на многие решения в отношении проектирования организации. Можно рассмо-

треть три возможные области стратегического выбора. Первая касается идеологии управления, которой придерживается высшее руководство. Вторая имеет отношение к тому, какие потребители будут обслуживаться организацией. Третье – это рынки сбыта и территориальное размещение производства.

*Поведение работников.* Под ним понимаются потребности работников, их квалификация, мотивированность к труду.

Непосредственно при проектировании организации необходимо принимать решения по вопросам, касающимся следующих ее элементов:

- уровень разделения и специализации труда;
- уровень департаментизации и кооперации;
- связи между подразделениями и координация;
- масштаб управляемости;
- иерархичность и количество уровней управления;
- распределение прав и ответственности;
- уровень централизации;
- дифференциация (интеграция).

*Уровень разделения и специализации труда.* Это первый шаг в проектировании организации. Специализация дает ряд преимуществ: способствует поиску путей совершенствования работы, так как исполнитель может досконально разобраться в сущности работы, выявить наиболее важные виды деятельности и тем самым адекватно спроектировать их, упрощает коммуникации и процесс принятия решений, облегчает процесс формализации работы. Однако специализация имеет и отрицательные стороны: требует усиления координации деятельности, развивает внутриличностную ориентацию, снижает удовлетворенность работой, усиливает текучесть кадров. Это вызывает необходимость нахождения оптимального уровня разделения и специализации труда.

*Уровень департаментизации<sup>1</sup> и кооперации.* Углубление специализации работ ограничивается возможностями по их координации. Решить проблему можно, если сгруппировать схожие работы и исполнителей, т. е. осуществить их организационное обособление или департаментизацию. Имеется несколько подходов к группированию специализированных работ. Основными из них являются группирование работ вокруг ресурсов и вокруг результатов деятельности. В зависимости от ориентации на то или другое осуществляется соответствующая департаментизация:

---

<sup>1</sup> Департаментизация – это процесс организационного обособления отдельных специализированных работ в организации. Основными направлениями ее является группирование работ вокруг ресурсов, продуктов, территорий, результатов и т. д.

- линейная (предполагает относительную автономию в работе);
- функциональная;
- матричная;
- инновационная;
- по потребителям;
- по продуктам и др.

*Связи между подразделениями и координация.* Организация состоит из нескольких элементов, что требует координации их деятельности, которая выступает основой оргструктуры и обеспечивает организованное целое. Связи в организации выражают отношения и, естественно, бывают нескольких типов.

*Масштаб управляемости.* При проектировании организации осуществляется группирование работ и людей по какому-либо принципу. При этом принимается решение: сколько людей или работ целесообразно объединить под чьим-либо началом. Дело в том, что каждый руководитель ограничен временем, знаниями, умениями и количеством решений, которые может эффективно принимать и реализовывать.

Для определения оптимального масштаба управляемости целесообразно использовать ситуационный подход, в основе которого лежит анализ влияющих на него факторов. Прежде всего факторы, связанные с выполняемой работой:

- схожесть работ;
- территориальная удаленность работ;
- сложность работ.

Другая группа факторов связана с теми, кто руководит и кем руководят:

- уровень профессионализма менеджера;
- индивидуальные способности и психологические параметры менеджера;
- уровень профессиональной подготовки и опыт исполнителей;
- оптимальность системы материального и морального стимулирования работников;
- уровень групповой работы;
- этап формирования коллектива, уровень его зрелости.

Самая многочисленная группа факторов имеет отношение к организации управления:

- ясность в делегировании прав и ответственности;
- четкость в постановке целей;
- стабильность (частота изменений) в организации;
- объективность в измерении результатов работы;



- техника коммуникаций;
- информационная обеспеченность процесса управления.

В зависимости от состояния указанных переменных, на основе их анализа, определяется оптимальный для конкретной ситуации масштаб управляемости.

Некоторые специалисты рекомендуют некие усредненные величины, которые могут быть приняты в качестве ориентира при определении оптимального масштаба управляемости.

Так, Д. Вудворд после обследования предприятий получила следующие данные для трех разных типов производств (табл. 4.5).

Таблица 4.5

Масштаб управляемости для различных звеньев организационной иерархии и типов производств

УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИИ	ШТУЧНОЕ ПРОИЗВОДСТВО	МАССОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО	ОПЫТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО
Высшее звено	4	7	10
Нижнее звено	23	48	15

НИИ труда рекомендованы следующие значения норм управляемости:

- для верхних уровней управления, когда подчиненные выполняют разнохарактерные функции, – 3–7 человек;
- для среднего уровня управления, когда подчиненные выполняют сходные функции, – 8–20 человек;
- для нижнего уровня управления, когда подчиненные выполняют одинаковые функции, – 21–40 человек.

Значительная разница (от трехкратной до пятикратной) в рекомендуемых масштабах управляемости для уровня директора (высшее звено) и уровня бригадира (нижнее звено) объясняется тем, что отношения координации на уровне директора и его подчиненных (обычно это его заместители и прямо выходящие на него начальники цехов и отделов) и отношения координации на уровне бригадира и рабочих очень сильно различаются как по содержанию реализуемых прав, так и по характеру информационного обмена. Если бригадиру нужно знать рабочего в лицо, его имя и что он может делать, то для директора этих знаний о заместителе для построения эффективного взаимодействия с ним недостаточно. Поэтому при продвижении от нижних этажей организационной иерархии к верхним значение оптимального масштаба или нормы управляемости становится меньше.

В процессе роста организации возникают ограничения, вызываемые масштабом управляемости. Это вызывает необходимость увеличивать ко-

личество уровней управления. Однако последнее приводит к снижению эффективности функционирования организации. Попытки решить данную проблему привели к выделению двух типов масштабов управляемости – узкому и широкому. Первый характеризуется минимальным числом подчиненных у руководителя и максимальным количеством уровней управления, второй – наоборот. Каждый из них имеет определенные достоинства и недостатки.

*Иерархичность и количество уровней управления.* Иерархичность отражает вертикальные отношения властной соподчиненности органов и кадров в системе управления организацией. При проектировании организации следует выделять уровни управления, каждый из которых представляет собой совокупность органов и кадров. В связи с этим важное значение имеет определение количества уровней управления организацией. Последнее оказывает значительное влияние на эффективность деятельности организации, которая при прочих равных условиях находится в обратной зависимости от количества уровней управления. Определение количества уровней управления можно отнести к группированию работ по вертикали. Проблема количества уровней тесно связана с проблемой ограничения числа подчиненных. При этом решение одной проблемы препятствует решению другой, они противопоставлены друг другу. Сочетание разных масштабов управляемости с тем или иным количеством уровней управления приводит при проектировании организации к разным ее структура – высокой, плоской и другим.

*Распределение прав и ответственности.* На практике чаще всего применяется система распределения прав и ответственности или полномочий по уровням иерархии, которая строится на основе принципа единств подчинения. При его соблюдении работник должен получать распоряжения лишь от одного начальника. При этом права и ответственность определенного руководителя поглощают лишь часть прав и ответственности нижестоящие, его руководителя. Такая система характеризуется четкостью в правах и ответственности каждого руководителя. Недостаток состоит в том, что при использовании функциональной департаментизации ослабляются права функциональных подразделений.

*Уровень централизации.* Централизация управления – это сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне управления организацией, децентрализация – передача ответственности и прав на нижние уровни управления ею. В процессе управления нередко возникает вопрос: сконцентрировать права вверху или распределить их по уровням организации. Дилемма между централизацией и децентрализацией является серьезной

проблемой. Это, по существу, проблема выбора эффективной конструкции организации. На ее решение влияют следующие факторы: организационная культура, размеры организации, наличие определенных кадров, состояние внешней среды, капиталоемкость принимаемых решений и др.

**Дифференциация (интеграция).** Весьма важное значение имеет установление определенных отношений между подразделениями организации. П. Лоуренс и Дж. Лорш пришли к выводу, что на межподразделенческие отношения в наибольшей мере влияют степень различия между подразделениями (дифференциация) и степень сотрудничества между ними (интеграция).

Дифференциация – это деление работ между подразделениями, в результате которого каждое из них получает определенную завершенность в рамках того или иного подразделения. Для определения степени дифференциации указанные ученые предложили использовать параметры: структура (степень ее формализации, жесткости), уровень взаимодействия подразделений, определенность в целях, временные границы обратной связи.

Интеграция означает уровень сотрудничества между подразделениями, обеспечивающего достижение их целей в рамках предъявляемых требований.

Определение степени дифференциации (интеграции) подразделений помогает находить необходимый интеграционный механизм, что способствует повышению эффективности деятельности организации.

#### 4.7. Современные тенденции в развитии организаций

На протяжении длительного периода в мировой практике существовали и продолжают существовать организации, в основе которых находятся вертикальные структуры и весьма четко определенные функции. В отечественной практике они преобладают до сих пор. Эти организации называют традиционными. В основе традиционных организаций лежит принцип иерархичности.

Традиционные организации характеризует прежде всего следующее:

- широкое использование правил и процедур; деление задач организации на специализированные работы. Благодаря специализации работодатели становятся экспертами по работам, и администрация может возложить на них ответственность за эффективное выполнение обязанностей;

- выполнение каждой задачи в соответствии с системой абстрактных правил, обеспечивающих однородность и координацию различных задач. Такая практика дает возможность менеджеру исключить неопределенность при выполнении задачи;
- каждый элемент или подразделение рассчитано на выполнение работы под руководством одного менеджера, который сохраняет свой авторитет благодаря делегированию задач от верхнего уровня иерархии;
- каждый сотрудник связан с другими сотрудниками и с клиентами безличным, формальным образом, сохраняя дистанцию с подчиненными и клиентами;
- высокий уровень централизации власти;
- негибкие рабочие процессы;
- глубокое разделение труда и высокий уровень специализации работ;
- весьма ограниченные возможности сотрудничества;
- высокий уровень заменяемости, зависимости и покорности сотрудников;
- множественность иерархических уровней;
- ориентация предприятия на его экономику;
- зависимость влияния и власти от иерархического уровня;
- деятельность в организации основана на квалификации работников, которая является защитой от произвольных увольнений.

Детальная характеристика традиционных организаций приведена в табл. 4.6.

Традиционные организации имеют определенные достоинства и недостатки, первые состоят в следующем:

- четкое распределение и определение обязанностей повышает ответственность работников за порученную работу, позволяет замечать успехи и недоработки каждого;
- четкое распределение и определение обязанностей повышает ответственность работников за порученную работу, позволяет замечать успехи и недоработки каждого;
- организация способствует высокой дисциплине, точности;
- обеспечивается действенный контроль над реализацией целей и задач;
- обеспечивается эффективная координация разных видов деятельности;
- наличие устойчивых, неизменных обязанностей позволяет работникам интенсивно набирать опыт, что способствует росту производительности и эффективности труда;

- данная организация весьма управляема;
- при подборе работников можно предъявлять к ним конкретные требования, а в дальнейшем оценивать их работу.

Таблица 4.6

## Сравнительные характеристики подходов к организационной форме организации

Характеристика	Традиционный подход	Новый подход
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Отсутствие иерархии
Основополагающая логика	Аналитическая рациональность (дифференциация, интеграция)	Адаптивная рациональность (установление необходимых связей)
Концептуальный управленческий модуль	Заданная «сверху» организация	Самоорганизация
Источник эффективности	Рациональная структура	Инициатива и развитие работников
Постановка целей	Осуществляется руководством организации	Групповое участие в постановке высоких, но реальных целей
Структура	Иерархическая, негибкая	Гетерархическая, гибкая
Тип руководства	Моноцентрический	Смена лидеров в зависимости от решаемых проблем
Задачи	Четко определенные, устойчивые	Быстро меняющиеся, динамичные
Коммуникации	Вертикальные	Горизонтальные
Потенциал решения проблем	Структурная реорганизация	Механизмы познания, изменений
Статус личности	Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность самовыражения, саморазвития
Отношение к опыту	Высокое значение опыта	Относительность опыта
Подход к разделению труда	Жесткое разделение трудовых функций	Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами
Регламентация деятельности сотрудников	Система обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
Позиция руководителя	Приказы и внушения	Мотивирование работников и оказание им помощи
Характер развития	Постоянство развития	Неопределенность развития
Уровень специализации сотрудников	Высокий	Низкий
Уровень централизации полномочий	Высокий	Низкий
Уровень адаптивности сотрудников	Низкий	Высокий
Уровень использования правил и процедур	Высокий	Ограниченный
Тип мышления	Практическое мышление	Ситуационное мышление

## 4.7. Современные тенденции в развитии организаций

ХАРАКТЕРИСТИКА	Традиционный подход	Новый подход
Уровень риска	Низкий	Возрастающий
Ориентация исполнителей	На конкретные задания	На окружающую среду
Участие работников в решении проблем	Подчиненные не ощущают свободы в обсуждении проблем с руководителями, которых не интересуют их идеи и мнения	Доверие между руководителями и подчиненными, которые свободны в обсуждении проблем, а руководители интересуются их идеями и мнением
Мотивация	Включает преимущественно гарантированные экономические мотивы. Не всегда ясны цели и перспективы развития организации	Включает полный диапазон мотивов через методы участия. Четкое определение целей и перспектив развития организации
Информация	Преимущественно принятые руководством решения, инструкции, распоряжения, имеют тенденцию к искажению	Информация, рекомендации, устные советы
Взаимодействие	Закрытое и ограниченное. Подчиненные мало влияют на цели и методы управления	Открытое и широкое. Руководители и подчиненные могут влиять на цели и методы управления
Принятие решений	Осуществляется централизованно, только руководством	Осуществляется относительно децентрализованно на всех уровнях через групповой процесс
Контроль	Централизованный, иерархичный, с акцентом на фиксирование ошибок и виновных	Распределен по организации. Акцент на самоконтроль и контроль коллег

Вместе с тем традиционные организации имеют существенные недостатки, основные из них состоят в следующем:

- чрезмерно жесткий контроль;
- у работников формируется ощущение «винтиков в машине», беспомощность в конкретных ситуациях, шаблонное поведение;
- при жестком распределении обязанностей отдельные вопросы и проблемы могут оказаться ничьими;
- начальник, который распределяет обязанности, подчас поддается искушению толковать их расширительно, задним числом вменяя работнику вину за «провалившиеся» вопросы;
- при четком распределении обязанностей весьма трудно обеспечить эффективную взаимозаменяемость работников, особенно в небольших коллективах;
- отдельные специалисты могут спекулировать на своей кажущейся или реальной незаменимости.

Следует заметить, что традиционные организации, как правило, эффективны тогда, когда условия задач заранее обозримы (или регулярно повторяются), а организационные проблемы полностью ясны и их решения известны.

Однако такие условия сейчас маловероятны, что предопределяется не только динамикой внешней среды, в которой традиционные организации становятся малоэффективными, но и растущей сложностью современной организации. Для ее членов возникает парадоксальная ситуация, когда отклонение от жестких правил становится желательным, отвечает интересам самой организации.

Четкая модель, противостоящая организационной логике на базе жесткого управления, еще формируется. Однако уже очевидны некоторые ее ключевые элементы:

- отказ от иерархических отношений в пользу самоуправяемой координации. Члены организации руководствуются своим мнением при установлении инициативных связей в горизонтальном направлении;
- отсутствие жестких связей между частями системы, что обеспечивает условия для саморегулируемых процессов, включая адаптацию подсистем друг к другу. Вместо них возникают «свободные» взаимосвязи;
- образование рабочих групп с участием представителей различных подразделений для решения определенных проблем;
- создание относительно независимых рабочих групп с широкой свободой действий и автономией при координации и принятии решений. Это позволяет группе самостоятельно решать задачи, входящие в ее компетенцию. Основным методом работы в этих группах является расчленение дел (проблем) на отдельные «большие ломти», что означает концентрацию усилий на решении главных в данный период проблем.

При формировании указанных групп целесообразно соблюдать следующие принципы:

- набирать в группы оптимальное количество человек;
- зачислять в группы, как правило, добровольцев;
- предоставлять им широкую инициативу в постановке целей;
- обеспечивать широкий профессиональный уровень членов группы;
- ограничивать время деятельности группы;
- не сопровождать работу группы формальными инструкциями.

Характеристика организаций, обладающих такими свойствами, и их сравнение с традиционными приведены в табл. 4.6.

Важная задача данных организаций состоит в создании такой организации труда, которая опирается на самостоятельно действующих членов

организации, а не на спроектированные рациональные структуры. Сотрудники должны сами оценивать возникающие проблемы, определять необходимые контакты по ним внутри и вне организации. В этих условиях самоуправляемый персонал основной упор делает на самоорганизацию, которая занимает место задаваемой сверху организации.

Доводя новый подход до логического конца, можно прийти к организации, не обладающей никакой структурой. Для такой организации характерно состояние, когда ни одна процедура не превращается в рутину. Поступающие извне сигналы обрабатываются спонтанно и импровизированно, в самоорганизующемся процессе.

По существу, все члены такой организации в значительной мере работают автономно, вступая в связи временно по поводу решения тех или иных проблем. В условиях неустойчивости рамок проблем каждая из них решается более или менее по-новому.

Несмотря на весьма привлекательные характеристики нового подхода к построению организаций, его сопровождают определенные проблемы:

- опасность чрезмерного увлечения одной системной функцией (гибкостью) и полного игнорирования других (интеграции, структуризации и др.);
- трудность обеспечения координации в рамках организации. Ключом к решению данной проблемы является рациональное использование человеческого потенциала, основной компонент которого – квалификация сотрудников. Высокая квалификация и постоянное развитие персонала должны гарантировать эффективность контактов и координации;
- наличие элемента случайности в сфере согласованных действий и координации. Способность персонала к самоорганизации и самокоординации носит слишком общий характер, чтобы признать ее в качестве единственного способа решения координационной проблемы. Это требует временного создания интегрированного производственного звена, принятия системных решений;
- вероятность того, что связи, устанавливаемые по инициативе сотрудников организации, могут оказаться недостаточно эффективными или неэффективными;
- трудность распределения ответственности (по горизонтали) за реализацию принятых коллегиально решений. Результатом этого могут стать «организационная безответственность» и перекладывание ответственности с одного на другого и т. п.;
- имеется вероятность того, что в определенных условиях неформальным лидером организационной единицы, состоящей из равных по рангу членов, станет лицо популярное, но недостаточно квалифицированное.



Упреждение и частичное решение указанных проблем дает учет следующих принципов построения новых организаций, а именно:

- постановка ясных и четко очерченных целей перед целевой группой (индивидуальные задачи и ответственность перераспределяются и корректируются);
- соответствие ответственности работника степени его свободы в принятии решений;
- точное определение границ для вмешательства извне в полномочия группы;
- низкая степень регламентации и высокая степень инициативы исполнителей.

Сопоставление приведенных подходов к управлению организацией показывает особенности, положительные качества каждого из них. В то же время оба подхода с точки зрения системного управления имеют серьезные недостатки.

С одной стороны, новая организационная логика оставляет без внимания проблему разграничения и объединения трудовых функций, с другой – исключен простой возврат к структурному решению (ввиду высокой динамичности внешней среды и усложнения собственной структуры предприятия).

Безусловно, высокая компетентность, инициатива и сила воли каждого работника являются главной предпосылкой жизнеспособности любой децентрализованной организации. Однако высокая компетентность работника не может сама по себе заменить регулирующую функцию организационной структуры.

Таким образом, традиционный, организационно-структурный подход пока не изжил себя, хотя и кризис организационной структуры предприятия налицо. Его разрешение возможно путем некоторого «смягчения» традиционных организаций, одновременно с этим более полного использования альтернативных управленческих инструментов, которые базируются на способностях членов организации самостоятельно решать возникающие проблемы.

При выборе того или иного подхода к построению организации следует учитывать целый ряд факторов. Так, важную роль играет характер технологического процесса. Если этот процесс устойчив и консервативен и фактически не случаются так называемые внештатные ситуации, то можно выбрать четкое распределение обязанностей. При этом полезно заранее определить порядок замены работников в случае их отсутствия на работе. Если технологический процесс неустойчив, штатных и нештатных ситуа-

ций весьма много, то лучше мягкое, условное распределение обязанностей, исходящее из личных деловых качеств работников. При этом «обязанности» могут существенно перекрывать друг друга.

Формирование в России рыночных отношений и самоорганизующиеся процессы «спровоцировали» некоторое «размягчение» сложившихся в предыдущие годы жестких (иерархических) и гибких (программно-целевых) структур, ускорение процессов саморазвития мягких систем, хотя и горизонтальные структуры на практике реализуются еще весьма незначительно, что можно объяснить их самоорганизующимся (не регламентируемым сверху) началом. Кроме того, директорский корпус, получивший мощные привилегии в ходе реформ, является приверженцем жестких методов руководства, что определяет их приоритеты в сторону централизации процесса управления.

Следует также заметить, что отечественное законодательство, в том числе Гражданский кодекс РФ, отражает традиционные вертикальные, иерархические структуры, не признает гибких, самоорганизующихся мягких горизонтальных структур. Это требует значительной корректировки существующих подходов.

Таким образом, перспективы развития современных организаций определяются конфронтацией структурных и персональных управленческих решений. Разрешение противоречий между структурным и персональным подходами следует искать в комбинациях компонентов обеих моделей, хотя, на первый взгляд, их противоречия кажутся непреодолимыми. Необходима рамочная концепция, которая объединила бы обе модели, вернее, их лучшие части, на новой теоретической основе. Поиск таковой является важнейшей задачей теории организации и современного менеджмента.

Развитие современных организаций характеризуют также следующие важные тенденции:

- систематическое повышение творческой и производственной инициативы персонала;
- отказ от использования административных рычагов при координации и контроле;
- рост значения производственной инфраструктуры для деятельности предприятия. Сегодня требования к качеству инфраструктуры растут быстрее, чем само производство. В инфраструктуру при этом включается и культура внешней среды;
- развитие логистики с созданием соответствующей инфраструктуры, интегрирующей функции снабжения, производства и сбыта предприятия;

- активное использование информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений, достижения конкурентных преимуществ;
- постоянное повышение качества продукции. Создание системы тотального управления качеством (total quality management), предполагающей участие сотрудников в принятии решений, их доступ к информации и анализ ими ситуации;
- нововведенческая экспансия;
- развитие внутрифирменного предпринимательства, использующего единые информационные сети, финансовые системы и корпоративную культуру;
- создание дублирующих подразделений для создания конкуренции внутри фирм;
- изменение приоритетов в деятельности организаций в сторону увеличения сроков и объемов сервисного обслуживания. При этом важнейшим показателем успеха становится удовлетворение запросов потребителей;
- повышение внимания к персоналу, создание на предприятии динамичной, гибкой системы подготовки кадров, которая строится на потребностях компании и приобретает индивидуально-ориентированный характер;
- постоянные организационные поиски, о чем говорит многообразие структурных решений, от сетевых организационных форм и групповой работы до максимальной самостоятельности отделений, рискованных «новаторских команд», полностью отвечающих за прибыль и убытки.

#### 4.8. Новые типы организаций

Наблюдаемые в последние годы процессы в функционировании и развитии организаций находят конкретное проявление в формируемых новых типах организаций, в основу которых положены современные подходы.

К ним можно отнести прежде всего *адхократические* («адхократия» – от лат. *ad hoc* – предназначенный для данного случая) *организации*. Они являются достижением американской школы менеджмента, означают, что перманентная реорганизация структуры управления не под стратегию, а под проблемы, проекты, актуальные функции возведена в фундаментальный принцип организационного развития. Данные организации отличаются хорошей адаптивностью к изменениям во внешней среде.

Характеризуются также тем, что применимы к нестандартным и сложным работам.

В такой организации средства достижения целей выбирают исполнители. Каждый непосредственно отвечает за свои действия. Здесь индивид испытывает сильное давление извне, которое несколько ослабляется групповой работой, создающей чувство общности.

В эдхократической организации формальности сводятся до минимума, что относится к иерархии, рабочим условиям и помещениям, льготам, одежде и т. п. Организации присуща высокая степень свободы в действиях работников, главное – качественное выполнение работы и умение решать проблемы. Ключевые элементы организации:

- работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные операции и умеют коммуницировать друг с другом высокоэффективным образом;

- право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях и компетентности, а не на позиции в иерархии, финансовый контроль осуществляется сверху;

- система вознаграждения строится на экспертных знаниях, вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе.

Структура данной организации не имеет строгой иерархии подчиненности, почти не формализована, четко не определена. В ней преобладают неформальные и горизонтальные связи. Части структуры сохраняются в небольших размерах и постоянно меняются, у многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе. Такая структура обычно ассоциируется со схемой концентрической формы, в которой есть точка отсчета, от которой структура как бы расходится кругами по радиальным направлениям. Круг для такой организации является символом того, что все усилия ее работников ведут к одному – к успеху компании. В ней ценности (в первую очередь – качества ее работников) не ранжируются по уровням. Организации могут иметь разную степень эдхократичности, что определяется уровнем технологии, качеством работников и подготовкой руководителей.

Следует заметить, что в эдхократических организациях непрерывное перераспределение прав, функций, полномочий и ответственности подчас вызывает хаос и анархию в деловых отношениях.

Данные организации наиболее пригодны в сферах с высокой и сложной технологией, требующих творчества, инновативности и эффективной совместной работы. В таких областях, как консультационно-нововеденческая, компьютерно-электронная, медицинская, исследовательская, опытно-конструкторская и др.

**Партисипативная** (от англ. *partic ipante* – участвовать) **организация** – организация, предоставляющая всем ее членам возможность участия в управлении, тем самым адекватно мотивирующая их деятельность.

Лежащее в основе партисипативной организации участие работников всех уровней в управлении предполагает:

- участие в принятии решений;
- участие в установлении целей;
- участие в решении проблем.

Выделяются следующие степени участия в управлении:

- выдвижение предложений;
- участие в выработке альтернативных вариантов проектов решений;
- выбор окончательного решения.

В реальной практике все эти ступени (направления) осуществления партисипативного управления обычно используются в определенной комбинации, так как тесно связаны друг с другом и дополняют друг друга, и в комбинации друг с другом могут эффективно проявить себя.

Первая степень – выдвижение предложений – не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию и может осуществляться руководителем. Такой подход широко применяется на предприятиях с централизованным руководством.

Вторая степень – разработка альтернативных вариантов решений – требует уже появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать эту задачу. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу.

Третья степень – выбор определенного решения из ряда альтернативных – предполагает создание специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера и участие в их работе, т. е., по существу, участие в управлении. Решения их нередко бывают обязательными для тех руководителей, при которых они создаются. В состав этих советов входят, как правило, лица со следующего за уровнем руководителя более низкого уровня иерархии организации.

Это придает структуре организации демократичный характер: каждое лицо, имеющее власть над другими, подотчетно их совместному контролю, что предотвращает произвол по отношению к любому члену организации со стороны вышестоящего лица. Кроме того, участие в управлении повышает качество принимаемых решений. Участие развивает и творческое отношение к работе, рождает больше идей, обогащает работу в целом. У работников появляется чувство собственника, повышается мотивация де-

тельности, они лучше выполняют принимаемые ими же решения. Создается атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшающая трудовую мораль и производительность.

**Многомерные<sup>1</sup> организации.** Прежде всего, следует заметить, что нами ранее были рассмотрены одномерные организации (с дифференциацией по одному важному критерию – по функциям или по объектам), а также двумерные модели департаментизации и матричного построения организации. В последней двумя измерениями были ресурсы и результаты, с ориентацией на которые происходило одновременное объединение работ в форме матричных ячеек. При этом за пределами организаций оставались такие переменные, как территория, рынок и потребитель, с ориентацией на которые также могут объединяться работы в организации. При добавлении этого третьего измерения появляется многомерная организация.

Многомерные организационные модели предоставляют возможность проводить разделение одновременно по нескольким существенным критериям. К примеру, по:

- 1) видам деятельности или функциям (исследование, разработка, снабжение, производство, транспортировка, продажа, сбыт);
- 2) объектам или продуктам (продукты групп А, Б, В, ... или заказчики групп Д, Е, К, ...);
- 3) регионам или областям реализации (регионы 1, 2, 3, ...). На рис. 4.17 схематично показана эта взаимосвязь критериев (измерений).

Нередко основой организации является автономная рабочая группа, получающая статус центра прибыли<sup>2</sup>. Она одновременно выполняет три задачи:

- обеспечение основной (производственной или иной) деятельности ресурсами;
- производство продукта или услуги для конкретного потребителя, рынка или территории;
- обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок.

<sup>1</sup> В зарубежных источниках такие организации называют тензорными.

<sup>2</sup> Центр прибыли (*profit centre*) – это в значительной мере самостоятельное подразделение организации, наделяется правами самостоятельной реализации своей продукции (работ, услуг) и распоряжения частью дохода от их реализации. Эти подразделения выделяют по критерию «результат». Руководитель подразделения отвечает за результат его деятельности как целостного экономического объекта, несет ответственность за прибыль, самостоятельно принимает решения по максимизации дохода и минимизации затрат. Центр прибыли может, в свою очередь, разбиваться на центры ответственности.

В этой организации бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, руководство организации только инвестирует в них средства и дает займы. Здесь отношения членов автономной группы с руководством организации и другими подразделениями не отличаются от отношений с клиентами.

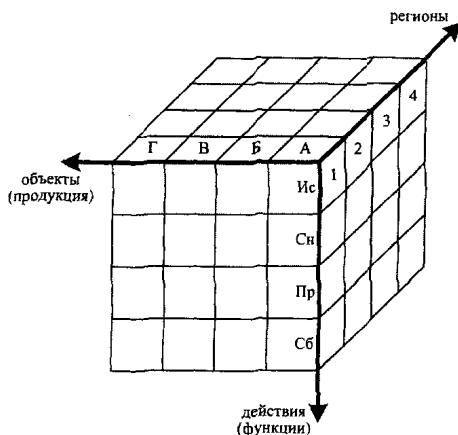


Рис. 4.17. Принципиальная схема структуры многомерной организации

В ряде случаев многомерной делается определенная хозяйственная единица, а не организация в целом, и она может быть настолько автономной, насколько это возможно в структуре более крупной организации.

Таким образом, многомерная модель создает с максимальной возможной степенью приближенности свободный рынок внутри организации, одновременно использует эффект синергии и экономию на масштабе деятельности.

Вместе с тем при использовании многомерных организаций возникают проблемы, которые состоят в следующем:

- в многомерных организациях, в которых в точке пересечения матрицы стоят организационные единицы, возникают трудности в определении полномочий и многократная подчиненность, возможная только в равновесной ситуации, что обуславливает шаткость этих моделей организации. Чтобы руководители и сотрудники могли справиться с расширением круга задач и ростом числа подчиненных, необходимы различные организационные меры: делегирование полномочий, использование коллегиальных форм согласования и др.;

– вследствие равноправного использования нескольких параметров, измерений между их представителями, расположенными в точках пересечения, образуются конфликты. Такая преднамеренная конфликтная структуризация нацелена на инициирование поиска путей их решения. Однако из-за персонализации конфликтов конструктивное начало их может сводиться на нет;

– руководство организации перегружено в связи с много- слойностью проблем управления;

– сложность и динамичность трудовых взаимоотношений предъявляют высокие требования к каждой личности.

**Предпринимательская организация.** Она ориентирована на рост и больше рассчитывает на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы. Это зачастую осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе. Контроль за ресурсами носит обычно опосредованный характер (аренда, заем и т. п.). Деятельность организации оценивается на основе эффективности. Предпринимательские структуры базируются на индивидуальной инициативе, а не на координации, как в традиционных организациях. Сконцентрированное развитие заменяется развитием по многим направлениям. В предпринимательстве индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация.

Структура управления организацией [8] характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением (рис. 4.18). Она представляет собой перевернутую пирамиду, в основании которой находится руководство организации. При этом руководство меняет не только свое место, но и основные функции. Главной обязанностью руководства организации вместо традиционного контроля является всемерная поддержка усилий работников, делающих бизнес. Следующий уровень организации включает три основных блока. Ключевой из них – это ресурсы организации (люди, деньги, время, технологии, информация, идеи и т. д.), задача его – обеспечение ресурсами усилий работников, делающих бизнес. Второй блок – это подразделения, определяющие рынки для бизнеса и передающие их развитие тем, кто делает бизнес. Третий блок состоит из консультантов, а точнее – бизнес-тренеров, помогающих своим опытом и интуицией делать бизнес. На вершине перевернутой пирамиды расположены делающие бизнес предпринимательские ячейки, сфокусированные на определенный рынок. Это небольшие автономные группы работников, объединенных по видам бизнеса. По статусу они могут быть центрами прибыли или даже самостоятельными фирмами или компаниями. Такое



построение организации «поворачивает ее лицом» к потребителю, приближает к нему и позволяет гибко реагировать на изменения его требований. При этом осуществляется максимально возможное делегирование прав и ответственности тем, кто непосредственно делает бизнес. Повышается мотивированность людей и эффективность их работы.

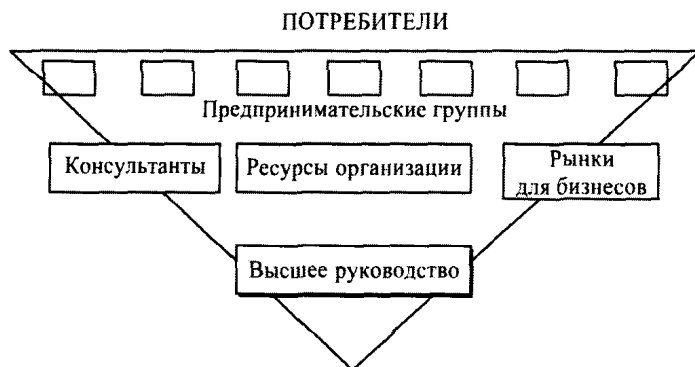


Рис. 4.18. Схема предпринимательской организации

**Организация, ориентированная на рынок.** По характеру взаимодействия с внешней средой, т. е. рынком, – это органический тип организации, быстро адаптирующийся к происходящим вне ее изменениям. По характеру взаимодействия частей внутри организации это либо дивизиональная, либо матричная структура, а по характеру взаимодействия индивида с организацией – индивидуалистский тип. Принципиальным отличием организации от других является то, что если в предыдущих случаях непосредственно вокруг рынка группировалась только часть организации, то в данном случае речь идет о группировании всех ее частей.

В организации значительные усилия прилагаются для приспособления продукта к потребителю. При этом имеет место частое изменение продукта. Все направлено на сближение тех, кто принимает решение, с теми, кто это решение покупает, – потребителями. Это, в свою очередь, требует уменьшения числа уровней управления и передачи ответственности на нижние уровни иерархии, расположенные ближе к потребителю и берущие на себя риск. Важное значение приобретают групповая работа, ролевое поведение и взаимодействие, основанное на доверии.

Связи в организации формируются больше под воздействием отношений организации с потребителем (процессы), а не отношений между функциями.

Организация проектируется исходя из потребностей потребителя, в результате чего вместо жесткой иерархии возникают достаточно автономные группы, которым обычно придается статус «центра прибыли» или бизнес-группы. Сами группы, в которых все отвечают за все, функционируют в рамках закрепленного за ними процесса.

Общая схема структуры организации строится обычно следующим образом. Наверху организации централизуются только ключевые функции, определяющие ее положение на рынке. На следующем уровне децентрализуются производственные операции. На нижнем уровне организация группируется по продуктовому или географическому принципу с созданием центров прибыли, здесь начинается выход организации на потребителя, на рынок. Связь между данным и следующим вверх уровнями строится на основе матрицы, совмещающей продукт и территорию.

**Сетевые организации** – это, как правило, крупные, интегрированные по вертикали компании, внутри которых координация деятельности подразделений осуществляется через рыночные механизмы, а не по командам менеджеров среднего звена, планирующих и распределяющих задания.

Сетевые организации характеризует следующее;

- широкие сетевые связи;
- незначительное разделение труда;
- оптимизация выгоды как важнейшая цель организации;
- широкие возможности сотрудничества;
- влияние и власть, зависящие от знаний и умений;
- ангажированность, лояльность, информированность и независимость сотрудников;
- ориентация организации на собственный интерес, интерес коллектива;
- гибкие, ситуативные рабочие процессы, организованные на время выполнения проекта.

В сетевой организации организационная структура проявляется весьма слабо, ее можно условно изобразить следующим образом (рис. 4.19).

К настоящему времени выделяют три типа сетевых организаций: внутренний, стабильный и динамический. Несмотря на одинаковое назначение, каждый из них приспособлен к определенным внешним условиям.

Так, *внутренние сетевые организации* создаются для получения преимуществ свободного предпринимательства без привлечения внешних подрядчиков. Такая организация владеет большей частью или всем капиталом, вложенным в данный бизнес. Менеджеры, управляющие этим капиталом, поощряются к подчинению дисциплине рынка.

Основная идея организации заключается в том, что подразделения, продающие свою продукцию даже внутри фирмы по рыночным ценам, должны постоянно искать новшества, повышающие их конкурентоспособность.

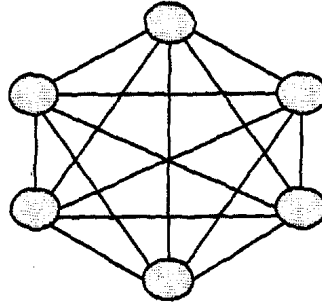


Рис. 4.19. Принципиальная схема структуры сетевой организации

Такая организация позволяет сократить запасы ресурсов и время реагирования на изменения рынка, достигнуть использования ресурсов в полном объеме. Однако иногда вместо того, чтобы продавать друг другу товары и услуги по рыночным ценам, подразделения начинают обмениваться ими, используя для взаиморасчетов не рыночные, а административно назначаемые цены.

*Стабильные сетевые организации.* Они обычно часть работ передают подрядчикам, чтобы придать гибкость цепи производства и сбыта продукта. Весь задействованный капитал принадлежит нескольким фирмам, которые вносят свой вклад в общее дело. Часто вокруг крупной фирмы-ядра пристраиваются мелкие партнеры, являющиеся либо ее поставщиками, либо дистрибьюторами. В неблагоприятные времена фирма-ядро вынуждена защищать младших партнеров.

Преимущества стабильных сетей:

- надежность поставщиков или дистрибьюторов;
- тесное взаимодействие партнеров на базе совместного календарного планирования и согласованных стандартов качества.

Недостатки стабильных сетей:

- некоторая потеря гибкости;
- взаимная зависимость участников.

*Динамические сетевые организации.* В ряде видов деятельности возможно или необходимо широкое использование подрядчиков. В этих условиях головная фирма идентифицирует и направляет в дело капитал, принадлежащий полностью или в значительной мере другим фирмам. Лидирующее

положение ее обычно обусловлено обладанием «ключевыми» для производства данного продукта факторами, например технологией. Иногда головные фирмы являются чистыми брокерами.

Динамические сети способны обеспечить как специализацию, так и гибкость. Каждый участник использует свой опыт, и, если фирма-брокер может быстро добывать и распределять ресурсы, сеть оказывается способной к быстрому реагированию на внешние изменения.

Однако данная организация подвержена рискам, связанным с разным уровнем качества продукции участников сети, с временной невозможностью найти партнера с опытом и с несанкционированным использованием интеллектуальной собственности в виде знаний или технологий.

Лучше всего динамические сети работают, когда имеется большое количество конкурентов, каждый из которых под воздействием рыночных факторов вынужден быть надежным партнером и стремится занять или сохранить передовые позиции в области своей специализации.

Образование сетевых организаций оказывает решающее влияние на продвижение к сетевой экономике, способствует возникновению новой хозяйственной формы. В ее рамках начинают действовать закон нарастающей предельной доходности и эффективно работать положительная обратная связь.

#### 4.9. Стратегическое управление организацией

**Стратегическое управление** – это деятельность по разработке стратегии<sup>1</sup>, т. е. качественно определенного генерального направления развития организации, и ее реализации на основе формирования и рационального использования ресурсов, адекватного реагирования на изменения внешней среды для обеспечения конкурентных преимуществ и достижения целей в перспективе.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую систему, совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого, при этом существует устойчивая обратная связь и влияние каждого процесса

<sup>1</sup> Слово «стратегия» очень древнее, происходит оно от греческого *strategia* – искусство или наука быть полководцем. «Стратегия – наука войны; учение о лучшем расположении и употреблении всех военных сил и средств». Такое определение дает толковый словарь живого великорусского языка В. Даля.

В Древнем Китае стратегии придавался смысл, который можно назвать нормой оптимального поведения предприятия или отдельного человека.

на остальные и на их совокупность. Структура стратегического управления изображена на рис. 4.20.

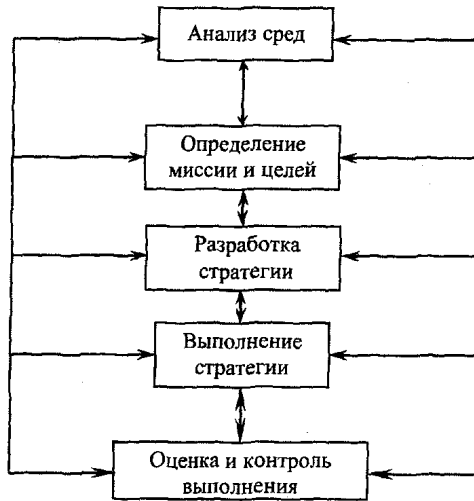


Рис. 4.20. Структура стратегического управления

Исходный процесс стратегического управления – *анализ сред* организации. Он предполагает изучение:

- макрокружения (состояния экономики и политики, правового поля, природной среды и ресурсов, научно-технического, социального и культурного уровней развития общества и т. д.);
- непосредственного делового окружения (покупателей, конкурентов, поставщиков и т. д.);
- внутренней среды (кадров, организации управления, производства, финансов, маркетинга, организационной культуры и т. д.).

Анализ сред направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон организации.

Для решения этой задачи разработаны определенные приемы анализа среды. Весьма часто для этих целей используется SWOT-анализ. Метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: strength (сила), weakness (слабость), opportunity (возможность), thread (угроза, препятствие) позволяет проводить совместное изучение внешней и внутренней среды. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей, а далее –

установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегических целей данной организации.

Можно привести примеры сильных сторон современной организации:

- наличие финансовых ресурсов;
- умение профессионально вести конкурентную борьбу;
- статус признанного лидерства на определенном рынке;
- полноценное использование производственного эффекта масштаба;
- наличие прогрессивных технологий и ноу-хау;
- относительно низкие издержки производства (обращения);
- хорошо налаженная реклама;
- навыки осуществления продуктовых инноваций;
- квалифицированный менеджмент;
- эффективные производственные мощности и т. д.

Примеры слабых сторон организации:

- весьма узкий ассортимент вырабатываемых (реализуемых) товаров;
- отсутствие четкой стратегии;
- устаревшее оборудование;
- отсутствие требуемых навыков и профессионализма;
- отсутствие положительного сформировавшегося имиджа;
- наличие проблем управления операциями;
- отставание в НИОКР;
- низкая доходность организации;
- слишком узкий продуктовый ассортимент (линия);
- слабые каналы сбыта и т. д.

Примеры возможностей:

- выход на внешние рынки;
- обслуживание дополнительных групп отечественных потребителей;
- выход на новые рынки сбыта продукции;
- расширение продуктовой линии с целью удовлетворения большего числа потребностей клиентов;
- вертикальная интеграция деятельности организаций;
- развитие рынка;
- успокоенность конкурентов и т. д.

Примеры угроз:

- рост продаж товаров-заменителей;
- снижение темпов развития рынка;
- неблагоприятные изменения в обменных курсах валют;
- спад в экономике;

- протекционистские меры, принимаемые правительствами иностранных государств, по защите собственных производителей;
- появление на рынке весьма сильного конкурента;
- изменения во вкусах и предпочтениях потребителей;
- неблагоприятные демографические изменения и т. д.

Следует заметить, что существуют факторы, которые в зависимости от обстоятельств могут положительно или отрицательно влиять на организацию. Так, внедрение новой высокоэффективной технологии может явиться как благоприятным, так и неблагоприятным фактором в деятельности компании.

Затем *определяется миссия* (от лат. *missio* – посылка, поручение) организации.

Существует понимание миссии организации в широком и узком смысле. В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, какова ее внешняя цель. Именно в этом, втором, понимании следует здесь использовать понятие «миссия».

Миссия конкретной организации отражает цели и интересы различных групп людей, связанных с ее деятельностью. Основными субъектами влияния организации, чьи интересы следует учитывать при определении ее миссии, являются:

- собственники организации;
- покупатели производимой (реализуемой) продукции;
- деловые партнеры организации;
- сотрудники организации;
- местное сообщество;
- общество в целом, в первую очередь в лице государственных органов.

При этом наиболее сильное влияние на миссию организации оказывают собственники, сотрудники и покупатели (потребители).

Ф. Котлер считает, что при определении миссии организации следует учитывать пять факторов:

- историю организации, в процессе которой выработывалась ее философия, формировались профиль и стиль деятельности, место на рынке и т. п.;
- стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние внешней среды;
- отличительные особенности, которыми обладает организация;

– ресурсы, которые организация может использовать для достижения своих целей.

Кроме того, необходимо учитывать также такие характеристики организации, как целевые ориентиры, сфера деятельности, философия (ценности и верование), возможности и способы осуществления деятельности.

Миссия позволяет субъектам внешней среды создать общее впечатление о том, что собой представляет организация. Кроме того, она способствует созданию корпоративного духа и условий для более действенного управления организацией. В зависимости от нее определяются основные направления деятельности организации.

Можно привести в качестве примера миссии нескольких всемирно известных фирм. «Макдоналдс» – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных рестораниках по приемлемой цене по всему миру».

«Полароид» – «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни».

«Форд» (начало XX в.) – «Предоставление людям дешевого транспорта».

«Кодак» – «Стать мировым лидером в химическом и электронном изобретении».

Далее следует процесс установления стратегических целей организации.

При этом можно выделить внешние и внутренние цели деятельности организации.

Внутренние цели – цели оптимизации потенциала организации, в качестве их можно использовать прибыльность, производительность труда и др.

Внешние цели – общие цели, отражающие концепцию развития организации как системы в целом.

Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете, только если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. При этом выбор только такой узкой цели организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решений. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могут привести к низкой эффективности организации.

Основными направлениями, по которым в организациях устанавливаются стратегические цели, являются: прибыльность, положение на рынке, финансовые ресурсы, производительность, мощности организации, разра-



ботка и производство продукта, технология, человеческие ресурсы, работа с покупателями. К стратегическим целям относятся также весьма важные цели роста организации, которые могут быть следующими:

- цель быстрого роста;
- цель стабильного роста;
- цель сокращения.

Стратегические цели в организациях должны устанавливаться с учетом различных интересов субъектов влияния. При этом должен достигаться баланс интересов этих субъектов.

Вырабатываемые при стратегическом управлении долгосрочные (стратегические) цели организации должны быть совместимыми с ее миссией, а среднесрочные или краткосрочные цели – с долгосрочными.

Формирование миссии и установление целей организации приводит к тому, что становится ясным, для чего функционирует организация и к чему она стремится.

Затем осуществляется *выбор (разработка) стратегии*. При этом с помощью специальных приемов определяется, как организация будет достигать своих целей и реализовать свою миссию, т. е. определяются направления развития таких сторон ее деятельности, как сфера, средства и форма.

Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевиной стратегического управления. Определение стратегии – это не составление плана действий, а принятие решения по поводу того, что делать в той или иной сфере деятельности, как и в каком направлении будет развиваться организация, какое место занимать в решении социально-экономических проблем территории и т. п.

Выбор стратегии зависит от того, какое решение принято организацией относительно ее функционирования в будущем: прекратить определенный бизнес, или продолжить его, или заняться другим видом бизнеса. При этом предприятие определяет основные направления:

- лидерство в минимизации издержек;
- специализация в производстве (реализации) продукции;
- фиксация определенного сегмента рынка.

Существует пять основных стратегических элементов, состояние которых обуславливает вполне определенный тип стратегии:

- а) направление деятельности (отраслевая принадлежность);
- б) продукт;
- в) рынок;
- г) конкурентные преимущества (положение внутри отрасли);
- д) технология.

Комбинация изменений в ориентации и состоянии этих элементов может формировать следующие группы так называемых базовых или эталонных стратегий развития бизнеса:

- диверсифицированного роста. Реализуются в условиях насыщенного рынка, снижающейся рентабельности бизнеса, жесткого антимонопольного регулирования и высоких налогов;
- интегрированного роста. Реализуются, как правило, в периоды структурных преобразований в экономике;
- концентрированного роста. Реализуются при усилении позиций предприятия на рынке, поиске новых рынков для освоенного продукта, продвижении нового продукта на освоенном рынке;
- целенаправленного сокращения. Реализуются при неблагоприятных проявлениях общего экономического спада или кризиса.

В соответствии с этической направленностью различают следующие виды стратегии:

- ориентированную на акционеров – максимальный учет интересов всех акционеров;
- привилегированную – ориентация в основном на интересы менеджеров и менеджмента;
- ограничительную – максимальный учет интересов узкой группы акционеров или отдельных работников;
- социально-гармоническую – стремление в первую очередь обеспечить социальную гармонию в трудовом коллективе;
- жесткую – ошибочное целеполагание обуславливает конфликты среди менеджеров и ведет к изменению целевых установок акционеров;
- персонифицированную – создание условий для наиболее полной реализации индивидуальных проектов и процветания всех членов корпорации.

Подобные этические принципы находят отражение главным образом в американском и японском менеджменте. Вместе с тем они завоевывают все большую популярность и в Европе, прежде всего в управлении крупными фирмами.

При выработке стратегии предприятие должно определить текущую стратегию и проанализировать портфель продукции. Выбор стратегии обусловлен такими факторами, как цели предприятия, интересы руководства, ресурсы, квалификация работников, зависимость организации от внешней среды.

Далее осуществляется оценка выбранной стратегии (в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе ее основных факторов,

определяющих возможности осуществления стратегии). Вся процедура оценки выбранной стратегии подчинена одному: приведет ли она к достижению фирмой своих целей. Если да, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
- приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Следует заметить, что в крупных и средних многопрофильных компаниях нередко выделяют *стратегические единицы бизнеса* (СЕБ), иногда называют стратегические хозяйственные подразделения (СХП) – внутрифирменные организационные единицы, отвечающие за выработку и иногда реализацию стратегии в одном или нескольких сегментах рынка. Эта работа начинается с анализа портфеля продукции компании, далее сегментации рынка, разработки и позиционирования товара. СЕБ подчас отличаются от производственных единиц, они могут охватывать как один, так и несколько продуктов, удовлетворяющих схожие потребности, производственных подразделений, выпускающих однотипную продукцию, требующую идентичных ресурсов технологий. Компании нередко организационно оформляют СЕБ в виде хозяйственных подразделений.

Далее следует *выполнение стратегии*, которое направлено на решение следующих задач:

- установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовать организация;
- установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами с тем, чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление стратегии;
- выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Важная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Выполнение стратегии предполагает проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

В зависимости от состояния основных факторов, задающих необходимость и степень изменения (состояние отрасли, организации, продукта, рынка), можно выделить четыре типа изменений:

– перестройка организации – предполагает основательное изменение организации, затрагивающее ее миссию и культуру. Возникает, когда организация меняет свою отрасль и соответственно продукт и место на рынке. При этом создается новая организационная культура, большие изменения происходят в технологической области и на рынке рабочей силы;

– радикальное преобразование организации – проводится на стадии выполнения стратегии, если организация не меняет отрасли, но в ней происходят радикальные изменения (слияние культур, освоение новых продуктов и рынков), что требует внутриорганизационных изменений;

– умеренное преобразование – осуществляется, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. При этом изменения касаются производственного процесса и маркетинга;

– обычные изменения – связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации.

Неизменяемое функционирование организации происходит, когда она неизменно реализует одну и ту же стратегию.

Стратегические изменения должны иметь системный характер, в силу этого затрагивать все стороны организации. Однако имеется два среза организации, которые являются основными при проведении таких изменений: организационная структура и организационная культура.

Стратегия оказывает существенное влияние на выбор организационной структуры. Анализ ее направлен на выяснение следующего:

– в какой мере существующая организационная структура может способствовать или мешать реализации выбранной стратегии;

– какие изменения, если необходимо, следует провести в организационной структуре;

– на какие уровни управления следует возложить решение определенных задач в процессе осуществления стратегии.

По существу, «душой» организации, направляющей действия членов организации, является организационная культура. На стадии выполнения стратегии значительные усилия следует направлять на то, чтобы изменить организационную культуру, привести ее в соответствие с выбранной стратегией. Поэтому еще на стадии определения стратегии необходимо учитывать, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбирать стратегию, которая не потребует проведения заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

Наряду с этим на стадии выполнения стратегии требуются также формирование и мобилизация ресурсов организации и ее человеческого потенциала.

Этот процесс начинается с того, что механизм использования ресурсного потенциала организации приводится в соответствие с осуществляемой стратегией. Основой этой деятельности является распределение ресурсов организации по отдельным составляющим стратегии, и прежде всего правильное распределение их во времени. Руководство должно организовать такое распределение финансовых ресурсов организации, при котором всегда в нужный момент имелись бы необходимые денежные средства. Для этого следует устанавливать стратегические ориентиры использования денежных средств, которые фиксируют то, на какие цели могут осуществляться затраты, и то, куда деньги не следует вкладывать.

На стадии выполнения стратегии должна быть проанализирована потребность в денежных средствах отдельных частей организации для решения определенных задач и выполнения функций, а также определены приоритеты в распределении денежных средств.

Основным инструментом, используемым для распределения ресурсов, является составление и использование бюджета, который может касаться не только денежных средств, но и запасов, капитальных средств, продаж и т. д.

Процесс мобилизации ресурсов предполагает наряду с эффективным распределением ресурсов также оценку и удержание источников поступления капитала.

Большое значение имеет и своевременное устранение менеджментом организации возможных сопротивлений, оказываемых осуществляемым изменениям.

Последним процессом стратегического управления является *оценка и контроль выполнения стратегии*. Он обеспечивает обратную связь между тем, как осуществляется достижение целей, и целями организации. Выявляет причины возможных отклонений, осуществляет необходимые корректировки.

Ключевая роль в стратегическом управлении принадлежит руководству организации, прежде всего ее высшему уровню, которое должно не только определять ее стратегию, но и проводить необходимые изменения, мобилизуя ресурсы организации.

#### **Контрольные вопросы**

1. Каковы основные составляющие любой организации?
2. Что лежит в основе функционирования организации?
3. Каковы основные факторы внешней среды современной организации?
4. Какие существуют виды разделения труда в организации?

5. Каковы основные составляющие организационной культуры?
6. В чем состоит сущность горизонтального разделения труда?
7. Какая существует норма управляемости для руководителей высшего уровня?
8. Как изменяются нормы управляемости при повышении уровня управления?
9. Какой из факторов оказывает наибольшее влияние на нормы управляемости руководителей низового уровня?
10. К какой группе факторов следует отнести потребителей продукции?
11. Какова роль вертикального разделения труда в функционировании организации?
12. Как можно определить организационную структуру управления организацией?
13. Какой основной недостаток характерен для линейно- функциональных организационных структур управления организациями?
14. В чем состоит основное отличие линейно-штабной организационной структуры управления организацией от линейно- функциональной?
15. Какая оргструктура позволяет наилучшим образом учитывать особенности производимых или реализуемых товаров?
16. Какие существуют типы дивизиональных оргструктур?
17. Какой основной недостаток имеют региональные оргструктуры?
18. Каково основное свойство организации, имеющей органический тип управления?
19. Какой уровень управления комбинированной организационной структуры отражает особенности конкретной организации?
20. Какой тип управления характерен для организаций, оказывающих сопротивление изменениям и имеющих негибкие оргструктуры и устойчивые задачи?
21. Каковы основные тенденции в развитии современных организаций?
22. В какой организации автономная рабочая группа выполняет одновременно три задачи – обеспечение производства ресурсами, производство товара, обслуживание потребителя?
23. На каком уровне высшее руководство на схеме предпринимательской организации?
24. В чем состоит сущность самоорганизации и самоуправления хозяйствующих субъектов?
25. Какая современная организация основана на участии работников в управлении?
26. Какой уровень управления организацией должен вырабатывать и проводить политику взаимодействия с внешней средой?
27. Какой процесс является исходным в стратегическом управлении организацией?
28. Каковы этапы стратегического управления деятельностью организации?
29. В чем сущность стратегического управления организацией?
30. Каковы основные подсистемы (процессы) системы стратегического управления организацией?
31. Почему внедрение стратегического менеджмента на предприятии требует особой организации его внутренней среды?

## Глава 5

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

В главе 5 рассматриваются понятие и сущность эффективности менеджмента; система критериев и показателей эффективности менеджмента; факторы, влияющие на эффективность менеджмента; подходы к оценке и показатели экономической эффективности менеджмента; показатели социальной эффективности менеджмента

### 5.1. Понятие и сущность эффективности менеджмента

Осуществление и совершенствование управления организацией вызывают необходимость определения эффективности данной деятельности, использования при этом специфических измерителей. В связи с этим целесообразно использовать понятие «эффективность менеджмента». Актуальность данной проблемы объясняется многими факторами, к числу которых следует отнести:

- рост удельного веса и значимости управленческого труда в совокупном результате производственной (коммерческой) деятельности;
- рост численности административно-управленческих работников;
- возможность крупных потерь из-за низкой эффективности и недостаточной оперативности управления.

**Эффективность менеджмента** – это сложная категория, отражающая отношение и соотношение результатов управленческой деятельности к произведенным при этом затратам (или использованным материальным, финансовым, трудовым и иным ресурсам). Функциональная роль эффективности управления – отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны процесса управления.

Очень часто понятие «эффективность» отождествляется с понятиями «результативность» и «эффект», что в корне неверно. Эффект – это результат каких-либо действий. Под результативностью понимается способность добиваться результатов.

Отправным моментом исследования проблемы эффективности менеджмента является эффективность общественного производства. Социально-экономическая природа управленческой деятельности обуславливает правомерность трактовки эффективности менеджмента как формы проявления эффективности общественного производства. Отсюда вытекает единая сущность эффективности производства (коммерции) и менеджмента, рассматриваемая как экономия совокупного труда в процессе создания и реализации продукта, выраженная в общественной форме, свойственной определенным социально-экономическим условиям.

При определении эффективности менеджмента исследуется важнейшая линия формирования эффективности: цель – результат – эффективность, т. е. оценка осуществляется с позиций результата, с учетом произведенных затрат. Другая составляющая оценки эффективности менеджмента – с позиций самого процесса. Сюда следует относить использование ресурсов производства (коммерции) и менеджмента, а также уровень затрат, связанных с ними. Иными словами, речь идет о соотношении результатов и средств их достижения, т. е. рассматривается цепочка: затраты (ресурсы) – результат – эффективность.

Таким образом, между эффективностью производства (коммерции) и эффективностью менеджмента прослеживается диалектическая взаимосвязь. Эффективность производства (коммерции) нередко служит и критерием эффективности менеджмента, а повышение эффективности менеджмента – один из решающих факторов и резервов роста эффективности производства (коммерции). Следовательно, более эффективный менеджмент, при прочих равных условиях, обеспечивает и более высокий уровень эффективности производства (коммерции).

Эффективность менеджмента выступает категорией теории менеджмента, взаимосвязанной со всеми другими его категориями. Исходя из этого отношения эффективности пронизывают все стороны менеджмента.

Эффективность менеджмента – многогранная категория. Она отражает характерные особенности экономических, социальных и иных явлений. Многогранность эффективности менеджмента обуславливает и наличие совокупности понятий для ее выражения. Учитывая взаимопроникновение, тесную взаимосвязь этих понятий, их методологическое единство, можно утверждать, что только их совокупность дает полное представление о понятии «эффективность менеджмента», его комплексном характере.

Для измерения эффективности менеджмента существует *система критериев и показателей* (табл. 5.1). Критерий – это важнейший отличительный



признак, характеризующий качественные стороны явления, его сущность. Он выступает выражением цели многогранного процесса менеджмента. При этом в практической деятельности используется не сам критерий, а построенная на его основе система показателей.

Таблица 5.1

Критерии и показатели эффективности менеджмента

Классификационный признак	Критерии и показатели эффективности менеджмента
Содержание эффективности	Экономическая, социальная
Объект оценки	Полная, локальная
Сфера проявления	Внутренняя, внешняя
Уровень управления	Эффективность управления предприятием, регионом, государством
Динамичность	Статическая, динамическая
Метод расчета	Абсолютная, сравнительная (относительная)
Целевое назначение	Плановая, фактическая, нормативная (потенциальная), проектная, условная
Метод оценки	Ресурсный, затратный
Комплексность оценки	Частный, интегральный

Показатель выражает количественную характеристику явления и позволяет судить о его состоянии и динамике. Основное требование, предъявляемое к системе показателей эффективности, состоит в том, что каждый из них должен работать на критерий, выражать вклад оцениваемого им элемента в динамику критерия эффективности менеджмента.

Каждый критерий и показатель эффективности менеджмента имеет свою целевую направленность, свое содержание и место в оценке системы управления. Исследование каждого из них составляет специфическую область. Но лишь их совокупность может дать реальное представление о состоянии (уровне) эффективности менеджмента.

Эффективность менеджмента по своему содержанию, природе подразделяется прежде всего на экономическую и социальную составляющие. Это обусловлено различием, хотя и взаимосвязанных, целей и спецификой форм эффекта (социального и экономического) и вызывает необходимость отдельного рассмотрения и анализа указанных составляющих. И это с методической точки зрения допустимо и удобно, так как позволяет более содержательно раскрывать взаимосвязь многообразных общественных явлений, с большей обоснованностью подходить к решению практических проблем повышения эффективности, ранжированию мероприятий по их актуальности и значимости. Хотя, строго говоря, в реальной жизни эти два понятия неразделимы.

В зависимости от объекта оценки можно рассматривать полную (общую) и локальную (частную) эффективность менеджмента. В первом случае определяют эффективность системы управления организацией в целом, во втором – эффективность управления отдельным ее элементом.

В зависимости от целевого назначения эффективность менеджмента может быть плановой, характеризующей запланированный уровень и динамику на перспективу; фактической, характеризующей достигнутый уровень и его динамику; нормативной (потенциальной), определяемой в соответствии с наиболее эффективными условиями функционирования системы; проектной, определяемой при проектировании новой системы управления по данным о конкретном объекте и необходимых затратах с целью определения ожидаемой эффективности менеджмента и выявления возможного масштаба ее практического применения.

Эффективность менеджмента можно рассматривать за один определенный временной период (год, месяц и т. д.), и она носит название статической.

Однако достоверность показателей эффективности возрастает, если при анализе форм эффективности менеджмента учитывают ее динамический аспект. Это объясняется следующим. Во-первых, характеристики социальных и экономических процессов не остаются постоянными во времени: изменяются используемая техника, объемы, структура, качество товаров, применяемые ресурсы и т. д. Во-вторых, разные варианты мероприятий имеют разнонаправленную по периодам динамику результатов и затрат. В-третьих, существуют временные сдвиги (лаги), оказывающие существенное влияние на эффективность вариантов хозяйственных решений, к примеру, сдвиг во времени между началом работы созданного объекта и освоением его мощности. В связи с этим показатели эффективности менеджмента целесообразно рассматривать в динамике посредством регистрации и сравнения изменений за два или более периода. При этом имеет место «динамическая» эффективность менеджмента. Данный вид эффективности используется, в частности, при проведении организационных изменений в организации (на предприятии).

Эффективность менеджмента формируется под воздействием ряда факторов, которые можно классифицировать по следующим признакам.

По содержанию различают факторы организационные, экономические, социально-психологические, технические, физиологические.

По форме воздействия различают факторы прямого и косвенного воздействия. Первые непосредственно влияют на эффективность управления, вторые – опосредованно.

По продолжительности воздействия выделяют факторы, которые действуют непродолжительное время, и факторы, влияние которых сказывается на протяжении длительного времени. При этом одни факторы связаны с эффективностью менеджмента прямой зависимостью, другие – обратной.

По характеру воздействия различают факторы интенсивные и экстенсивные. Первые обеспечивают повышение эффективности менеджмента за счет мобилизации внутренних ресурсов, это: совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его условий, повышение квалификации кадров управления. Вторые предусматривают привлечение дополнительных ресурсов – увеличение численности управленческого персонала.

К основным факторам, влияющих на эффективность менеджмента организации, можно отнести:

- уровень профессиональной подготовки кадров аппарата управления;
- уровень информационного обеспечения деятельности АУП;
- система мотивации труда работников управления;
- оптимальность численности административно-управленческих работников;
- уровень организации труда АУП.

Кроме того, существенное и все возрастающее в современных условиях воздействие на эффективность управления организациями, особенно коммерческими, оказывает состояние их внешней среды. Влияние данного, объективного по отношению к организации, фактора имеет экономический, социальный и иной характер.

Каждый из перечисленных факторов может воздействовать на систему управления сам по себе в отдельности, а также в совокупности с другими. При совместном положительном воздействии они обеспечивают существенный рост эффективности менеджмента (за счет синергетического эффекта), при отрицательном – снижают ее. Роль менеджеров состоит в том, чтобы целенаправленно воздействовать на указанные факторы. Рост эффективности менеджмента должен стать объектом постоянной управленческой деятельности на всех уровнях организации.

Следует заметить, что при реализации определенных проектов или иных целенаправленно проводимых мероприятий получаемый организацией результат целесообразно называть эффектом<sup>1</sup>. При этом можно выделить разные виды эффектов: экономические, социальные, технические и другие.

---

<sup>1</sup> Эффект – это результат, абсолютная величина каких-либо целенаправленных действий, изменений в системе.

Кроме того, отдельные виды эффектов проявляются и во внешней среде организаций, а именно:

- экономический (налоговые поступления в бюджеты разных уровней);
- социальный (проведение организацией в регионе мероприятий социального характера);
- рыночные (изменение уровня конкуренции на соответствующем рынке потребительского спроса).

При этом между внутренними и внешними эффектами функционирования организации возможны определенные противоречия. Дело в том, что организация как экономически относительно обособленный, самостоятельный хозяйствующий субъект, выступая в роли производителя или реализатора товаров, услуг, имеет свои частные, отличающиеся от интересов государства, региона и населения интересы и цели.

Важная задача органов государственного регулирования состоит в том, чтобы в максимальной мере уменьшить указанное противоречие.

Эффективность управления организацией находится под влиянием мероприятий по совершенствованию системы управления. При этом необходимо учитывать, что произведенные изменения и затраты и полученные результаты могут иметь совершенно разный, не совпадающий характер. Так, указанные мероприятия по совершенствованию системы управления могут состоять в определенных материальных затратах, инвестициях, в мероприятиях социального характера или ограничиваться организационными изменениями. Результатами этого могут быть изменения (повышение и (или) понижение) экономической и социальной эффективности менеджмента. Возможно также повышение экономической эффективности при снижении социальной, и наоборот. Результат от проведенных мероприятий может проявиться немедленно или через некоторое время, подчас через значительный промежуток времени. Это существенно затрудняет оценку эффективности мероприятий по совершенствованию управления.

Объективная оценка эффективности менеджмента требует рассмотрения прежде всего ее экономической составляющей.

## 5.2. Подходы к оценке и показатели экономической эффективности менеджмента

Экономическая эффективность менеджмента выражает экономическую сущность управленческих отношений. Это, по существу, отношение полученных экономических результатов к произведенным затратам управ-

ленческой деятельности (или использованным ресурсам), отражающееся в значениях переменных (показателей).

В общем виде экономическую эффективность управления ( $\mathcal{E}_y$ ) можно выразить следующей формулой:

$$\mathcal{E}_y = \frac{P_y}{Z_y},$$

где  $P_y$  – экономический результат функционирования системы управления (результатирующая составляющая);

$Z_y$  – затраты на управление или объем использованных ресурсов (затратная или ресурсная составляющая).

Использование данного подхода требует прежде всего определения первой, результирующей составляющей эффективности управления, т. е. результатов этой деятельности, ее продукта. Однако выделить его в чистом виде, осуществить прямое измерение практически невозможно. Такому измерению поддается лишь продукт деятельности технических работников и некоторых специалистов, постоянно занятых однородными и нормируемыми трудовыми операциями. О результатах же деятельности линейных и функциональных руководителей, многих специалистов, а также системы управления в целом нельзя судить по количеству затраченного труда или объемам переработанной информации. Дело в том, что они не выступают в форме специфических вещественных результатов. Конечным продуктом собственно труда по управлению можно считать совокупность управленческих решений, но не самих информационных решений, а осуществленных решений, т. е. реализованных исполнителями. При этом предполагается, что решения органов управления научно обоснованы. Причем результаты деятельности по управлению зачастую отделены во времени и пространстве от момента и места затрат труда по управлению. Они лишь в конечном счете неотделимы от результатов функционирования системы управления.

Таким образом, результаты управленческой деятельности проявляются лишь опосредованно – в результатах деятельности организации, подразделения. При этом в качестве таковых можно рассматривать конечные показатели деятельности или показатели экономической эффективности деятельности организаций: валовой доход, прибыль, уровень рентабельности, объем производства, товарооборот и др. Выдвижение в этом качестве прибыли и уровня рентабельности, выражающих конечный результат деятельности организации, автоматически отодвигает на второй план остальные результаты. Управленческая деятельность, направленная на повышение указанных результатов, способствует увеличению экономической эффективности системы управления.

Вторая, затратная составляющая эффективности управления организацией представляет собой соответствующие трудовые, материальные и финансовые затраты или ресурсы, обеспечивающие содержание и функционирование системы управления и используемые в процессе управления. Эти затраты не связаны напрямую с производством (коммерцией) и выступают в форме издержек управления. Суммарные издержки на управление являются частью издержек производства (коммерции). Затраты на управление объективно определяются содержанием, объемом, масштабом реализуемых тем или иным конкретным субъектом функций управления.

В структуре затрат на управление важнейшими статьями являются расходы по оплате труда менеджеров и других работников, обслуживающих аппарат управления; расходы на технику управления; текущие расходы на функционирование системы управления (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Схема классификации расходов на управление

Вместе с тем в настоящее время отсутствуют полные и объективные данные о затратах на управление. Расходы на управление, отражающиеся в статистической отчетности, не учитывают всех затрат, связанных с управленческой деятельностью, что не позволяет исчислять действительные затраты на управление организациями.

В частности, нет четкости с исчислением затрат на приобретение и использование на цели управления управленческой техники и других материальных ресурсов. Так, учитываются, но не выделяются на отдельный субсчет единовременные затраты на строительство служебных помещений,

вычислительных центров, на приобретение ЭВМ, хотя аналитический бухгалтерский учет позволяет это сделать. То же – затраты на подготовку и повышение квалификации кадров управления, расходы на научные исследования для нужд управления и др. Значение указанных затрат возрастает в связи с повышением уровня механизации и автоматизации процессов управления и ростом квалификации управленческих кадров.

Решение этих проблем требует соответствующей методической разработки. Так, целесообразно изменить учет затрат в сфере управления, относить к ним все затраты, связанные с управленческой деятельностью. Наладить достоверный учет и исчисление всех затрат на управление конкретными объектами в целом и на реализацию отдельных функций.

Важную задачу составляет определение оптимального уровня затрат на управление. Сложившуюся практику, как известно, отличает возведение в абсолют принципа снижения расходов на управление, выдвижение его в качестве универсального средства адекватной оценки процесса управления. Между тем зачастую такая экономия оказывается мнимой, поскольку ее перекрывают потери из-за неполадок в системе управления. Более важным является достижение высоких конечных результатов деятельности организации.

Поэтому речь должна идти об удельном сокращении затрат (издержек) управления на единицу «полезного» эффекта системы управления в целом или ее отдельного подразделения или на реализацию определенных функций, решений.

Таким образом, целесообразно акцентировать внимание на необходимости поиска оптимального, научно обоснованного уровня затрат на управление. Хотя, безусловно, в условиях ограниченности финансовых ресурсов важное значение имеет экономия средств на управление, что требует, в частности, использования соответствующих форм и методов управления.

Следует заметить, что при осуществлении управления организацией, подразделением, проектом и т. д., не редко используется также те или иные, подчас значительные прежде всего материальные ресурсы.

Для определения экономической эффективности управления можно использовать два основных метода исчисления показателей эффективности – *затратный* и *ресурсный*.

Первый метод и соответственно показатель носит название затратного. Его можно исчислить посредством соотнесения общего или конечного экономического результата деятельности предприятия к совокупным расходам на управление:

$$\mathcal{E}_m = \frac{\Pi}{P_y},$$

где  $\mathcal{E}_m$  – экономическая эффективность менеджмента;

$P_y$  – расходы на управление;

$\Pi$  – экономический результат деятельности предприятия.

В качестве его можно использовать тот или иной показатель деятельности (доходы, объем производства, товарооборот и др.) или конечный (финансовый) результат деятельности предприятия – чистую (нераспределенную) прибыль.

Показатель  $\mathcal{E}_m$  говорит о том, сколько рублей, к примеру прибыли, получает предприятие на 1 руб. затрат на управление.

Второй метод и соответственно показатель оценки экономической эффективности менеджмента – ресурсный, его можно исчислить посредством соотношения общего или конечного экономического результата деятельности предприятия к величине использованных ресурсов, например численности административно-управленческих работников:

$$\mathcal{E}_m = \frac{\Pi}{K_y},$$

где  $\mathcal{E}_m$  – экономическая эффективность менеджмента;

$\Pi$  – экономический результат деятельности предприятия;

$K_y$  – численность административно-управленческого персонала (можно использовать также численность кадров управления).

Приведенные показатели экономической эффективности менеджмента являются *статическими*.

Следует заметить, что достоверность показателей эффективности возрастает, если при анализе форм эффективности менеджмента учитывается ее динамический аспект. В связи с этим показатели эффективности менеджмента целесообразно рассматривать в динамике посредством регистрации и сравнения изменений за два или более периода. При этом имеет место «динамическая» эффективность менеджмента.

Динамический показатель эффективности менеджмента ( $\mathcal{E}_{мд}$ ) можно представить следующим образом:

$$\mathcal{E}_{мд} = \frac{P_{п} - P_{б}}{P_{уп} - P_{уб}},$$

где  $P_{п}$ ,  $P_{б}$  – конечные показатели (к примеру, прибыль) предприятия соответственно в данном и базисном годах;

$P_{уп}$ ,  $P_{уб}$  – расходы на управление соответственно в данном и базисном годах.

Коэффициент  $\mathcal{E}_{мд}$  показывает, на сколько рублей за рассматриваемый период изменяется конечный показатель (прибыль) при изменении управ-



ленческих расходов на 1 руб. Он отражает динамику, темпы роста эффективности менеджмента.

Динамику экономической эффективности менеджмента характеризует также сравнение этих показателей за два или более периода, дающее показатель относительного изменения эффективности менеджмента ( $\Delta \mathcal{E}$ ), выраженный в процентах:

$$\Delta \mathcal{E} = \frac{(\mathcal{E}_2 - \mathcal{E}_1) \times 100}{\mathcal{E}_2},$$

где  $\mathcal{E}_1$  и  $\mathcal{E}_2$  – экономическая эффективность управления предприятием соответственно в базисном и данном годах.

Приведенные динамические показатели целесообразно рассчитывать также при осуществлении коренных изменений системы управления организацией, при сравнении различных вариантов совершенствования системы управления.

Рассмотренные показатели эффективности менеджмента являются *частными*, а не обобщающими в оценке уровня функционирования системы управления. Если их ухудшение за счет роста численности аппарата управления сопровождается снижением уровня издержек обращения, то это свидетельствует о повышении эффективности деятельности организации, а значит, и повышении эффективности управления ею. А относительное снижение расходов на управление не всегда свидетельствует о повышении его эффективности. В конечном счете эффективность управления организацией сводится к общим социально-экономическим показателям, результатам ее деятельности. В этом состоит недостаток рассмотренных показателей.

Частные показатели эффективности менеджмента также затрудняют получение исчерпывающей однозначной оценки эффективности управления организацией из-за разнонаправленности их действия. Все это вызывает необходимость поиска приемлемого интегрального показателя. Такой показатель должен отвечать следующим требованиям:

- отражать конечные целевые результаты хозяйственной деятельности предприятия;
- показывать степень достижения этих результатов;
- фиксировать уровень управленческих затрат на достижение предприятием поставленных целей.

Этим требованиям в значительной мере отвечает *интегральный*, или обобщающий, показатель экономической эффективности менеджмента ( $\mathcal{E}_и$ ), который можно представить следующим образом:

$$\mathcal{E}_и = \sqrt{H \cdot C \cdot E},$$

где  $C$  – производительность труда;

$H$  – рентабельность;

$E$  – частный (затратный) показатель эффективности управления (отношение прибыли к расходам на содержание системы управления), называемый экономичностью системы управления.

Данный интегральный показатель экономической эффективности менеджмента соизмеряет эффективность хозяйственной деятельности организации с уровнем экономичности системы управления. Повышение уровня экономичности системы управления – существенный фактор роста эффективности торговли. Однако само по себе повышение экономичности системы управления еще не дает исчерпывающего ответа об уровне ее эффективности и может сопровождаться снижением уровня эффективности, и наоборот. Поэтому предлагаемый интегральный показатель эффективности менеджмента представляет собой произведение показателей эффективности деятельности предприятия и экономичности системы управления.

Таким образом, интегральный показатель в отличие от частного характеризует эффективность использования нескольких важнейших примененных и потребленных организацией ресурсов. Поэтому он занимает ведущее положение в рамках системы показателей эффективности управления.

Тем не менее, использование интегрального показателя, каким бы комплексным он ни был, не в состоянии отразить всех сторон такого многогранного явления, как эффективность менеджмента. В связи с этим интегральный показатель требует дополнения рассмотренными ранее частными показателями.

Невозможность определения результатов непосредственно управленческой деятельности, а также потребность выявления влияния этой деятельности на ту или иную сторону деятельности организации или на использование определенных видов ресурсов вызывают необходимость использования наряду с указанными ряда экономических показателей, в той или иной мере характеризующих эффективность управленческой деятельности. К таким показателям можно отнести, в частности, следующие.

Объем продукции в расчете на одного административно-управленческого работника ( $\Xi_y^B$ ):

$$\Xi_y^B = \frac{O_{\text{тп}}}{\text{Ч}_y},$$

где  $O_{\text{тп}}$  – годовой объем продукции;

$\text{Ч}_y$  – среднесписочная численность управленческого персонала, чел.

Удельный вес АУП в общей численности персонала организации ( $K_1$ ):

$$K_1 = \frac{Ч_у}{Ч_п},$$

где  $Ч_п$  – численность персонала организации.

Удельный вес расходов на оплату труда АУП в общем фонде оплаты труда работников организации ( $K_2$ ):

$$K_2 = \frac{В_у}{В_п},$$

где  $В_у$  и  $В_п$  – фонды оплаты труда соответственно АУП и всего персонала организации.

Объем затрат на управление на единицу выпускаемой (реализуемой) продукции или затратноёмкость ( $K_{зп}$ ):

$$K_{зп} = \frac{З_у}{О_п},$$

где  $З_у$  – затраты организации на управление.

Затраты на содержание одного административно-управленческого работника:

$$K_3 = \frac{З_у}{Ч_у}.$$

Коэффициент затрат на управление ( $K_4$ ):

$$K_4 = \frac{З_у}{З},$$

где  $З$  – общие затраты организации.

Кроме того, эффективность менеджмента организации могут характеризовать:

- удельный вес расходов на управление в общих издержках;
- объем производства (реализации) продукции, приходящийся на 1 млн руб. управленческих затрат.

Оценка реальной взаимосвязи конкретных показателей эффективности менеджмента и перечисленных характеристик системы управления позволяет диагностировать систему управления, вскрывать ее потенциальные возможности, определять пути совершенствования.

Важное практическое значение имеет оценка экономической эффективности проведенных и предполагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления определенным предприятием. При этом источники и механизм образования эффективности различны в зависимости от содержания мероприятия по рационализации системы управления – специализации, концентрации, механизации и автоматизации,

от реализации планов развития предприятия и др., что предопределяет особенности расчетов.

Так, в случаях, если известны затраты на данное конкретное мероприятие по совершенствованию системы управления предприятием и полученные от этого экономические результаты, целесообразно годовую экономическую эффективность (прирост прибыли –  $\mathcal{E}_r$ ) от внедрения мероприятия рассчитывать по формуле:

$$\mathcal{E}_r = \mathcal{E}_o - E_n Z_e,$$

где  $E_n$  – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности, принят равным 0,15 как межотраслевой;

$Z_e$  – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия по совершенствованию системы управления, руб.;

$\mathcal{E}_o$  – годовой прирост прибыли от внедрения мероприятия по совершенствованию системы управления, руб.

Целесообразность внедрения мероприятия определяется не только величиной годового прироста прибыли, но и временем, в течение которого окупаются затраты на внедрение мероприятия. Мероприятие считается экономически эффективным, если срок окупаемости единовременных затрат не превышает нормативного, принятого равным 6,7 г как межотраслевой. При этом фактический срок окупаемости единовременных затрат на внедрение мероприятия определяется по формуле:

$$T = \frac{Z_e}{\mathcal{E}_o},$$

где  $T$  – срок окупаемости единовременных затрат на внедрение мероприятия, лет.

Целесообразно также осуществлять сравнение показателей, характеризующих эффективность управления, с нормативными, с наивысшими или средними по отрасли показателями. При этом следует сравнивать указанные показатели по организациям, находящимся в аналогичных экономических и природно-климатических условиях. В остальных случаях следует производить корректировку показателей с учетом соответствующих факторов. Кроме того, можно сравнивать показатели эффективности управления за несколько временных периодов, в том числе при осуществлении коренных изменений в системе управления, при сопоставлении различных вариантов системы управления.

Весьма перспективным для оценки эффективности управления является подход, в основу которого кладется сопоставление достигнутых результатов деятельности организации и ее системы управления с запланированными, т. е. с поставленными целями. В этом случае эффективность управления

следует количественно выражать степень достижения поставленных перед системой управления целей (плана, программы) или степенью приближения к ним. При этом предполагается, что планы и программы были напряженными и научно обоснованными.

Эффективность управления при таком подходе можно характеризовать через сопоставление фактических и плановых значений показателя цели управления (Д):

$$Д = E_n - E_f,$$

где  $E_n$  — планируемый показатель цели управления, соответствующий оптимальному алгоритму;

$E_f$  — фактическое значение показателя цели управления, обеспечиваемое реальной системой.

При этом принимается, что эффективность функционирования системы управления тем выше, чем меньше разность  $E_n - E_f$ . Поэтому эффективность управления  $\mathcal{E}_y$  можно характеризовать некоторой функцией  $F$  от Д:

$$\mathcal{E}_y = F(Д) = F(E_n - E_f).$$

Задача управления при этом состоит в том, чтобы функционал имел минимум.

Реализация данного подхода предполагает установление одновременно с целью затрат на управления (или объемов используемых ресурсов):

- а) предельных (максимально допустимых);
- б) определенных (фиксированных).

Следует заметить, что метод оценки эффективности управления по степени достижения цели содержит в себе сопоставление субъективного (постановка цели) и объективного (фактические результаты). При данном методе цель рассматривается как нечто заданное, поэтому степень ее достижения характеризует скорее качество управленческого воздействия, нежели качество (содержание) цели, которое также является результатом процесса управления. При таком подходе возможны также трудности методического характера, поскольку в силу различия систем управления критерии достижения целей зависят от видов решаемых задач и уровней управления. Необходимо учитывать также разноплановый характер самих целей. Практическое использование данного подхода требует разработки системы критериев и показателей достижения целей для конкретных систем управления.

В отдельных случаях считаем целесообразным также осуществление оценки эффективности деятельности органов управления по реализации определенных решений или мероприятий, по совершенствованию системы управления. При этом источники и механизм образования эффектив-

ности будут различаться в зависимости от содержания указанных решений и мероприятий, что предопределяет особенности расчетов.

Экономическая эффективность менеджмента, несмотря на высокую значимость для теории и практики управления, требует дополнения социальной составляющей – эффективностью управленческой деятельности.

### 5.3. Социальная эффективность менеджмента

Можно рассматривать также *социальную эффективность менеджмента*, выражающую социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

На практике эффективность менеджмента оценивают в основном при помощи экономических показателей. Однако такая односторонняя ориентация без учета сопряженных социальных результатов неизбежно влечет за собой тяжелые последствия, в результате чего организациям и государству приходится тратить значительные дополнительные средства на ликвидацию (нередко частичную) вызванных этим последствий.

Исчисление показателей эффективности менеджмента предполагает соотнесение полученных результатов и произведенных затрат. При этом в качестве социальных результатов деятельности предприятий выступают условия труда и быта, квалификация работников, организация и мотивация их деятельности и т. д. В качестве затрат при этом могут в отдельных случаях выступать расходы на приобретение технических средств управления, подготовку и повышение квалификации кадров, строительство жилья для работников предприятия, приобретение путевок для санаторно-курортного лечения и отдыха работающих и др.

Соотнесение указанных результирующих и затратных (ресурсных) факторов считаем некорректным, показатели социальной эффективности менеджмента не могут быть выражены через соотнесение произведенных затрат (ресурсов) и полученных социальных результатов деятельности предприятий, так как:

- многие социальные результаты управленческой деятельности находятся вне зависимости от материальных затрат;
- произведенные затраты и полученные социальные результаты деятельности предприятий имеют, как правило, разные масштабы, измерители, опосредованную связь, стохастический характер;

– согласно математической теории перестроек в перестроечных условиях зачастую отсутствует пропорциональность между прилагаемыми усилиями и результатами.

В связи с этим целесообразно социальную эффективность менеджмента характеризовать только результирующими составляющ; ими, без затратных (ресурсных).

Социальную эффективность менеджмента целесообразно оценивать с помощью системы показателей, которую, по нашему мнению, можно разделить на четыре группы.

Прежде всего, *показатели, характеризующие условия труда работников организации:*

- морально-психологический климат;
- уровень конфликтности в коллективе предприятия;
- удовлетворенность работников своим трудом;
- нервно-эмоциональная нагрузка;
- удельный вес творческих операций;
- уровень заболеваемости работников;
- уровень травматизма работников;
- обеспеченность работников предприятия санитарно-гигиеническими помещениями;
- температурный режим в рабочих помещениях; освещенность рабочих мест; напряженность, интенсивность труда; уровень шума, запыленности помещений; удельный вес нормируемых операций; рациональность режимов труда и отдыха; удельный вес неквалифицированного труда; внутренняя культура в предприятии; уровень механизации и автоматизации труда; уровень компьютеризации административно-управленческого труда.

К *показателям, характеризующим социально-бытовые условия работников организации,* можно отнести:

- жилищные условия (обеспеченность жильем) работников и членов их семей;
- обеспеченность детскими дошкольными учреждениями; обеспеченность лечебными учреждениями; обеспеченность культурно-просветительными учреждениями;
- обеспеченность путевками в санаторно-оздоровительные учреждения;
- уровень социальной активности работников; средняя заработная плата работников предприятия, в том числе по категориям работников;
- текучесть кадров.

К показателям социальной эффективности менеджмента, характеризующим квалификацию работников, можно отнести следующие:

- общеобразовательный уровень работников;
- профессиональный уровень работников;
- уровень квалификации кадров; уровень экономической грамотности кадров;
- уровень правовых знаний работников;
- уровень общей культуры работников.

Основные показатели социальной эффективности менеджмента, характеризующие организацию и мотивацию труда, это: дисциплина труда; исполнительская дисциплина; участие работников в управлении (выработке и принятии управленческих решений); уровень организации и оснащенности рабочих мест; обеспеченность работников нормативной документацией; материальное и моральное стимулирование работников; трудовая активность работников; соотношение формальных и неформальных структур. Приведенные показатели социальной эффективности менеджмента, характеризующие состояние или уровень тех или иных явлений, являются статическими. Их могут дополнять динамические показатели, характеризующие развитие социальных явлений. Причем рост одних показателей (уровня квалификации кадров, обеспеченности работников жильем, уровня механизации труда и др.) говорит о повышении социальной эффективности менеджмента, рост других (уровня заболеваемости работников, уровня конфликтности и др.) – о ее снижении. При этом можно производить сравнение фактически достигнутых показателей с базовыми, что позволяет реально представить степень социальных изменений в коллективе данного предприятия. Однако оценка социальных результатов нуждается в сравнении фактически достигнутых показателей с общественно необходимыми, отражающими требуемый уровень социального развития коллектива.

Показатели социальной эффективности менеджмента определяют с помощью экономической и статистической отчетности, анкетирования работников, метода экспертных оценок и других. Причем некоторые показатели определяются с известной степенью условности, другие – вообще не могут быть выражены количественно.

Приведенные частные показатели характеризуют ту или иную сторону социальной эффективности менеджмента. Разностороннюю ее оценку дает интегральный, обобщающий показатель. Для расчета его может быть использован следующий методический подход.



Прежде всего, выбирается несколько наиболее существенных характеристик (частных показателей) социальной сферы данной организации с учетом специфики ее деятельности и других факторов.

Далее методом экспертных оценок производится «взвешивание» указанных частных показателей, в процессе которого определяются «весовые» значения, степень важности каждого оцениваемого показателя. При этом в роли экспертов могут выступать директор, главные специалисты, а также ведущие работники планово-экономической службы предприятия. Наряду с методом экспертных оценок можно использовать метод корреляционно-го анализа. В данном случае рассматриваемые «веса» находятся на основе коэффициентов парной корреляции, характеризующих значимость вклада частных показателей в обобщающий. При этом все показатели располагаются в ряд в предполагаемом порядке уменьшения их важности, после чего производится попарное сравнение соседних показателей, и на основе сравнения с учетом условия нормировки решается вопрос об их относительной значимости. После чего производится оценка состояния конкретных показателей в рассматриваемой организации.

Обобщающий, *интегральный*, показатель социальной эффективности менеджмента можно получить путем суммирования произведений оценок частных показателей на соответствующие весовые коэффициенты по формуле:

$$K_{\text{сз}} = \sum_{i=1}^n K_i \cdot C_i,$$

где  $K_i$  – оценка по  $i$ -му показателю;

$C_i$  – степень важности  $i$ -го показателя;

$n$  – число показателей.

Используя данный показатель, можно осуществлять сравнение социальной эффективности управления организацией в разные периоды, а также эффективности управления аналогичными организациями.

Между социальной и экономической составляющими эффективности менеджмента имеется кажущаяся внешне индифферентность, тем более что организация в отдельных случаях может иметь высокую экономическую эффективность управления и низкую – социальную, и наоборот.

Тем не менее между ними существует определенная взаимосвязь. Они образуют две взаимообусловленные стороны эффективности менеджмента. Более того, видна обусловленность достижения экономического эффекта достижением социального, и наоборот.

Вместе с тем не исключаются и существенные различия между социальной и экономической составляющими эффективности менеджмента во вре-

мени, месте, формах, а также целевой направленности реализации. Более того, в ряде случаев они могут быть совершенно разнонаправленными.

Тем не менее, общим ориентиром, направлением, естественно, является повышение экономической и социальной эффективности менеджмента.

Система критериев и показателей социально-экономической эффективности менеджмента не является чем-то застывшим, неизменным, она диалектически изменяется вместе с развитием общества и экономики.

Использование показателей эффективности менеджмента позволяет диагностировать систему менеджмента, предупреждать возникающие при ее функционировании отклонения, вскрывать причины неэффективного управления, осуществлять научно обоснованное целеполагание деятельности органов управления, корректировать их дальнейшую работу.

Кроме того, это позволяет создать систему мотивации работников управления, поставить оплату их труда в определенную зависимость от эффективности деятельности по управлению. В связи с этим следует заметить, что, согласно теории катастроф, весьма важно, чтобы люди и органы, принимающие ответственные решения и реализующие их лично, материально зависели от реализации этих решений.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается сущность понятия «эффективность управления»?
2. Какие факторы влияют на эффективность управления?
3. В чем суть оценки эффективности управления?
4. Каковы критерии и показатели эффективности управления?
5. Какие существуют методы расчета экономической эффективности управления?
6. Как определяется экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления?
7. В чем сходство и различие понятий «эффективность деятельности организации» и «эффективность управления организацией»?
8. От чего зависит экономическая эффективность управления предприятием?
9. В каких случаях целесообразно применять те или иные методические подходы к определению экономической эффективности менеджмента?
10. Возможна ли высокая экономическая эффективность управления организацией при низкой организации деятельности ее аппарата управления и наоборот?
11. Каковы основные пути повышения социальной и экономической эффективности управления организацией в условиях перехода к рыночной экономике?
12. Каковы источники проблем эффективного управления в российских организациях?
13. С помощью каких экономических показателей можно оценить эффективность управления?
14. Каковы признаки эффективного менеджмента «образцовых» организаций?

## Глава 6

# УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ И ИННОВАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

В главе 6 рассматриваются понятие организационных и инновационных изменений, вопросы управления изменениями в организациях, организационные и индивидуальные сопротивления изменениям и методы их преодоления

### 6.1. Понятие организационных и инновационных изменений

Современные организации должны осуществлять свою деятельность в условиях постоянных изменений – технических, экономических, политических, демографических и социальных, открывающих дополнительные возможности для поступательного их развития.

Указанные изменения имеют весьма важную организационную составляющую, так называемые организационные изменения.

**Организационные изменения** представляют собой целенаправленную деятельность менеджеров и других работников по изменению организации или ее подразделений организационного характера по важным для них направлениям.

Такие изменения включают также улучшение способности организации адаптироваться к внешней среде и изменение поведения работников.

Основными целями этих изменений являются:

- повышение эффективности деятельности организации;
- увеличение производительности труда работников;
- освоение новых продуктов;
- увеличение доли компании на рынке и др.

Для улучшения способности организации к адаптации нередко разрабатывают новые технологии и методы работы, перестраивают организационную структуру. Для этого нередко используют временные или гибкие структуры, которые дают возможность организации быстро реагировать на новую информацию, ускоряют переход к новым операциям, способствуют

ют широкому участию работников в принятии решений, создают условия для появления будущих лидеров.

Все это требует также изменения индивидуального поведения работников, т. е. приведения его в соответствие с новыми условиями. В связи с этим должны предусматриваться меры по изменению ролей работников, их ответственности и т. п.

Определенные особенности имеют осуществляемые в организациях **инновационные изменения**, включающие в себя не редко и организационные изменения, которые вызваны особенностями инновационной деятельности как таковой.

В связи с этим следует уяснить, что же следует понимать под инновациями? К настоящему времени распространены три основные точки зрения. Первая – инновация отождествляется с нововведением, новшеством. Вторая – инновация рассматривается как процесс создания новой продукции, технологии. Третья – инновация как внедрение в производство новых изделий, подходов, качественно отличных от предшествующих аналогов. Нами видится неразрывность комплексного восприятия инноваций как последовательного многостадийного процесса, имеющего в своем составе этапы исходной идеи, инвестиций, НИОКР, создания опытного образца, серийного или массового производства, в связи с чем предлагается включать в определение инновации как цель инновационной деятельности организаций, так и процесс ее осуществления, а также получаемый результат. Кроме того, считаем, что внедряемое новшество должно быть промышленно применимо, обладало соответствующими характеристиками для возможного многократного использования. Учитывая это, можно определить инновации в организациях как комплексный процесс разработки, внедрения, практического применения и распространения новшеств технико-технологического, организационно-управленческого, производственного и социального характера с целью получения определенного экономического, технического, социального, экологического, рыночного и иного эффекта.

Следует заметить, что в последние годы инновационная деятельность становится насущной необходимостью и даже условием выживания отраслей и отдельных организаций.

Внедрение и использование инноваций в организациях осуществляются посредством специфичного вида деятельности – инновационной деятельности, которую можно определить как целенаправленную, многопрофильную, объединенную единым технологическим процессом, зависящую от природно-климатических и иных условий, рисковую деятельность по созданию, использованию и распространению инноваций.

Инновационная деятельность требует, чтобы осуществляющее ее люди имели особые качества, а именно:

- творческий подход к делу;
- смелость, целеустремленность и настойчивость;
- глубокое знание своей отрасли и организации и другие.

Кроме того, внедрению инновации способствует командная форма работы.

Следует заметить, что сторонники инноваций видят в этом процессе положительные и даже выгодные для себя стороны. Во-первых, стоит вспомнить о такой важной особенности человека, как стремление к творчеству. Обычно сотрудник желает оказаться в такой ситуации, когда от него ждут творческой работы, ведь зачастую работник находится в системе, заставляющей следовать административным распоряжениям. И именно в инновационный период появляется возможность реализовать свои новаторские идеи, к тому же в условиях, когда руководство предприятия оказывает поддержку и содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Другой причиной одобрения инновации сотрудниками может явиться возможность профессионального и должностного роста, так как появляется возможность проявить свои способности – творческие, организаторские и другие. Возможность профессионального роста связывается с совмещением профессий, преодолением барьеров и «размыванием границ» между разными видами работ, приобретением нового опыта, повышением своего уровня знаний, возможностью освоения новых технологий и др. И, наконец, желание получить вознаграждение, как материальные, так и нематериальные.

## 6.2. Управление изменениями в организации

Успешное осуществление в организации организационных, инновационных и иных изменений требует создания и использования в ней эффективно функционирующей системы управления изменениями.

Проблема управления изменениями может рассматриваться с нескольких сторон, важнейшая из них касается поведенческих аспектов данной деятельности.

К настоящему времени разработаны определенные **модели осуществления организационных изменений**.

*Трехшаговая модель изменений.* Разработчик – американский исследователь К. Левин. Он рассматривал изменения как модификацию тех сил,

которые поддерживают существующее положение. Поэтому для запуска процесса изменений, по его мнению, нужно изменить баланс сил «за» и «против» изменений в пользу первых, а для закрепления изменений – привести соотношение сил в новое положение.

Первый шаг действий, согласно данной модели, – «разморозка». Она включает создание потребности в изменениях, минимизацию сопротивления изменениям. Для осуществления изменений необходимо: развеять прежние укоренившиеся представления и отношения к сложившемуся положению, перестать оказывать поддержку старому, отжившему, в то же время усилить поддержку новым тенденциям и поведению.

Второй шаг – «изменение». Включает изменения группового и индивидуального поведения, задач, технологии и организационной структуры. Изменение организационной культуры в организации требует формирования у людей новых представлений и отношения к делам в данной организации. При этом можно ввести новые ритуалы и традиции, которые способны повернуть сотрудников лицом к новой ситуации в организации.

Третий шаг – «заморозка». Включает получение результатов и их оценку, а также проведение необходимых действий. Дело в том, что после овладения работниками новыми представлениями и отношением к делам в организации следует использовать инструменты, предотвращающие возврат в первоначальное положение. В частности, осуществить поддержку нового поведения людей, внедрить новую систему стимулирования труда и т. д.

Данная модель обеспечивает общее понимание процесса проведения изменений в организации.

*Модель планируемых изменений.* Разработчики – Р. Липпит, Дж. Уатсон и Б. Уэстли. Данная модель предполагает тесное сотрудничество менеджеров и внешних для организации консультантов. При этом они должны свободно обмениваться всей имеющейся информацией об организации.

Данная модель определяет основные фазы планируемых изменений, которые должны следовать одна за другой.

Первая фаза – поиск проблемы. При этом консультанты указывают на наличие проблемы и демонстрируют руководству компании необходимость в изменениях. Руководство сводит консультантов с потенциальными клиентами, например руководителями определенных подразделений, убеждается в необходимости изменений и помощи консультантов.

Вторая фаза – вхождение в процесс. При этом развивается сотрудничество между клиентами и экспертами. Проверяется объективность последних.

Третья фаза – диагноз. На основе собранных данных ставится диагноз проблемы, выявляются «узкие места».

Четвертая фаза – планирование. Определение целей изменений, необходимых действий, а также готовности к действиям.

Пятая фаза – осуществление действий. Превращение намерений в практическую деятельность, внедрение нового поведения.

Шестая фаза – стабилизация и оценка результатов. Включает распространение изменений по всей организации, создание механизма стабилизации изменений. Кроме того, оценку достигнутых результатов и определение последующих действий.

Седьмая фаза – закрытие проекта. Завершение отношений «эксперты – организация», снятие сильного влияния экспертов на клиентов. Передача умения изменять от экспертов клиентам.

**Методы проведения организационных изменений.** При проведении их следует учитывать, что в организации как системе существует взаимосвязь ее элементов – оргкультуры, людей, задач, технологии и т. д. При этом выделяют следующие группы методов проведения организационных изменений.

Методы, ориентированные на людей и культуру. Они предусматривают активное вовлечение и участие в процессах изменений большинства работников.

Методы, ориентированные на задачи и технологии. Они сосредоточены на проведении изменений непосредственно в работе людей. При этом основное внимание уделяется технологическим процессам и инструментарию, которые используются при проведении конкретных работ.

Методы, ориентированные на организационную структуру. Требуют перестановки в должностях или ролях, а также изменения связей между работниками и подразделениями.

Используемые при проведении организационных изменений программы должны охватывать всю организацию, что делает невозможным возврат к старому.

### 6.3. Сопротивления изменениям и их преодоление

Осуществляемые на практике организационные изменения нередко встречают определенные сопротивления.

Следствиями таких сопротивлений могут быть снижение производительности труда, снижение качества работы и продукции, ухудшение тру-

довой дисциплины, текучесть кадров, потеря мотивации, падение морали, трудовые конфликты, а также отсутствие у работников обязательств по участию в проводимых изменениях.

Источники сопротивлений изменениям весьма разнообразны. Они могут быть индивидуальными и коллективными, или организационными.

**Источниками индивидуального сопротивления** изменениям являются следующие.

*Восприятие людей.* Дело в том, что люди склонны к избирательному восприятию информации. Они, во-первых, обращают основное внимание на то, что соответствует или поддерживает их понимание какого-либо конкретного явления. Так, они любят читать и слушать то, с чем согласны, не интересуются тем, что может изменить их точку зрения. Избирательность восприятия также выражается в том, что люди интерпретируют получаемую информацию с учетом имеющихся у них представлений. Изменение устоявшихся представлений и ценностей вызывает у них значительное сопротивление.

*Личность работников.* Некоторые личные качества работников (склонность к авторитарности, догматизм и т. д.) являются подчас основой сопротивления изменениям. Другой причиной сопротивления является зависимость отдельных работников от других лиц. Обычно такое сопротивление продолжается, пока изменения не приняты указанными влиятельными лицами. В этой ситуации многое зависит от действий руководителей.

*Привычки людей.* Они, несмотря на происходящие в организации изменения (структуры, технологии и методы работы), склонны работать привычным образом. Привычка может быть источником удовлетворенности человека, так как дает ему возможность приспособиться к ситуации, обеспечивает комфорт и безопасность. Становится ли привычка важным источником сопротивления изменениям, зависит от того, как индивид воспринимает изменения. Так, люди не будут сопротивляться изменениям до тех пор, пока это существенно не изменит привычные условия работы, например, существенно повысит интенсивность труда или увеличит продолжительность рабочего дня.

*Боязнь людей потерять влияние и власть.* Люди подчас рассматривают проводимые в организации изменения как покушение на их власть и влияние. Примером может служить контроль над ресурсами и информацией как вид, источник власти. Потеря такого контроля в результате изменений приводит к сопротивлению. Также децентрализация управления и делегирование полномочий могут восприниматься людьми как угроза их власти и влиянию.



**Боязнь людей неизвестного.** Неизвестность нередко вызывает настороженность у людей. Любое изменение в работе несет элемент неопределенности. Так, начиная новую работу, люди сомневаются, смогут ли ее выполнить, как требуется. Неопределенность в подобных ситуациях возникает не из-за изменений как таковых, а из-за их возможных нежелательных для людей последствий.

**Экономические причины.** Так, люди могут оказывать сопротивление, если в ходе изменений происходит или может произойти снижение их дохода. Работая, люди понимают, каким образом могут заработать ту или иную сумму денег. Изменение прежнего порядка работы пугает их с точки зрения экономической безопасности.

**Основные источники организационного сопротивления изменениям.** Организации по своей природе свойственно в определенной мере сопротивляться изменениям. Когда в организации достигнута стабильность во всех сферах, то дела идут хорошо. Как только организация начинает делать что-то новое, производительность может снизиться. В стремлении сохранить производительность и эффективность своей деятельности организация будет естественным образом сопротивляться изменениям. Сопротивления изменениям могут проявляться как со стороны организации в целом, так и отдельных ее подразделений, других элементов.

**Организационная структура.** Каждая организация стремится к стабильности, чтобы быть эффективной. Эту стабильность, в частности, обеспечивает структура. В соответствии с ней работникам определены роли, установлены рабочие процедуры, потоки информации и т. п. Однако эти естественные атрибуты структуры могут быть причиной сопротивления изменениям. Организация может иметь узкоспециализированные участки работ, жесткую иерархию и четко расписанную ответственность, ограниченные вертикальные потоки информации. Все это может требовать наличия специфической коммуникационной сети и соответствующих ей каналов, чтобы справляться с возникающими ситуациями. Любая перестройка этой структуры вызывает сопротивление, так как расстраивает ее. Такие изменения легче переносят более адаптивные и гибкие структуры.

**Организационная культура.** Она играет весьма важную роль при проведении изменений. Следует учитывать, что оргкультуру очень трудно менять, и это может стать серьезным препятствием в ходе изменений. Необходимо диагностировать, содержит ли существующая организационная культура элементы гибкости, т. е. позволяет ли работникам без больших проблем перейти от одних нематериальных ценностей и моделей поведения к другим.

*Ограниченность ресурсов.* Дело в том, что любое изменение требует затрат средств и времени, квалифицированных кадров, других ресурсов, подчас существенных. Наличие их в значительной мере определяет успешность организационных изменений.

*Межорганизационные договоренности.* Они возлагают на организацию и людей определенные обязательства, регулирующие или ограничивающие их поведение. Так, любая организация имеет значительное количество договоров с поставщиками, с потребителями и т. д. Другой пример – это договоренности с профсоюзом. В мировой хозяйственной практике профсоюзы нередко препятствовали проводимым менеджментом изменениям.

Инновационные изменения или деятельность организаций по внедрению инноваций также нередко испытывают определенные сопротивления.

В этом случае принято рассматривать факторы, препятствующие инновационной деятельности организаций. В российских условиях основными из таких факторов, как показали проведенные нами исследования, являются:

- недостаток финансовых средств и квалифицированных кадров организаций, низкий их инновационный потенциал, высокая стоимость инноваций, высокий инновационный риск данной деятельности (внутренние факторы);
- недостаточная финансовая господдержка, неразвитость инновационной инфраструктуры, недостаток информации о новых технологиях (внешние факторы).

Кроме того, немаловажную роль в этом играют рассмотренные нами индивидуальные и организационные сопротивления внедрению инноваций или инновационной деятельности организаций.

При этом можно выделить шесть поведенческих типов лиц, участвующих в инновационном процессе.

*Инноваторы* – это инициаторы, которые предлагают и отстаивают собственные идеи, причем часто могут идти на конфликт, борясь за их реализацию.

*Сторонники нововведений* – это те, кто очень быстро воспринимает новое, когда убеждается в его важности. Именно на них необходимо опираться руководителю, если он хочет, чтобы инициативные предложения были внедрены. Но, создавая команду единомышленников, он обязательно должен быть уверен в аргументированности нововведений.

*Коллеблющиеся по отношению к нововведениям* – это работники, которые либо недопонимают их значимость, либо видят больше «минусов», чем «плюсов».

*Нейтраллисты* – это те, кто безразлично относится к новым предложениям.

*Скептически настроенные* – это те работники, которые ищут в нововведениях прежде всего негативные последствия.

*Консервативно относящиеся к нововведениям* – это те, кто оказывает сопротивление новому.

В зависимости от разнообразия позиций работников по отношению к нововведениям руководителю следует выработать определенную тактику делового поведения на всех стадиях разработки и внедрения инновационной программы.

Важное значение имеет **преодоление сопротивления изменениям**. При этом следует учитывать, что сопротивления изменениям полностью устранить нельзя. Однако есть подходы, позволяющие минимизировать негативные последствия таких сопротивлений.

Так, К. Левин разработал особый взгляд на изменения, рассматривающий их как динамический баланс сил, действующих в разных направлениях. Этот подход назван «модель силовых полей». Чтобы инициировать изменения, нужно сдвинуть ситуацию, вывести ее из равновесия:

- увеличить силы, действующие за изменения;
- сократить силы, действующие против изменений;
- перевести силы, действующие против изменений, в позицию сил, действующих за изменения.

Следует заметить, что люди, проводящие изменения, будут давить в сторону изменений, и это может дать результат, но дорогой ценой. Можно повысить эффективность этой деятельности, если выявить сопротивление, направить усилия на сокращение этих сил или перевод их в противоположную позицию.

Для того чтобы минимизировать сопротивление изменениям и обеспечить поддержку со стороны работников, руководство организации должно:

- привлекать людей к принятию решений по предстоящим изменениям;
- уделять внимание людям и поддерживать их деятельность. Следует выявлять тех, у кого это вызывает трудности, стараться понять их причины. При этом люди, чувствуя интерес к себе, охотно делятся проблемами. В результате возникает сотрудничество;
- использовать коммуникации. Эффективные коммуникации и объективная информация уменьшают влияние слухов и необоснованных страхов, помогают людям подготовиться к изменениям и осуществить их;
- вовлекать работников непосредственно в проведение изменений, что вызывает интерес работников, ослабляет сопротивление с их стороны;

- использовать убеждение, переговоры, принуждение;
- мотивировать работников к организационным и инновационным изменениям и другое.

Организация может перевести в другое подразделение тех работников, которые категорически отказываются работать по-новому. Иногда организации прибегают ко всякого рода манипуляциям, например, подкупу лидера оппозиции путем предложения ему руководящей позиции в новой структуре организации, дополнительных полномочий и других благ, тем самым стремясь перевести его из оппозиционеров в союзники и проводники изменений.

Максимальное сочетание интересов организации и каждого сотрудника, информированность коллектива о предстоящих изменениях, возможность давать конструктивные предложения, открытость в высказываниях мнений относительно осуществляемых преобразований – это те средства, которые позволяют перейти от импульсивных, случайных изменений к постоянно и планомерно осуществляемым преобразованиям, поддерживаемым всеми членами организации.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что собой представляют организационные изменения?
2. Что является целью организационных изменений?
3. Что такое «инновационных изменений» в организации?
4. Какие требования предъявляются к людям, осуществляющим инновационные изменения в организации?
5. Какие существуют модели организационных изменений?
6. В чем состоит сущность трехшаговой модели организационных изменений К. Левина?
7. В чем состоят особенности модели планируемых изменений в организации?
8. Каковы методы проведения организационных изменений?
9. На какие группы делят сопротивления организационным изменениям?
10. Каковы основные источники организационного сопротивления изменениям?
11. Какие существуют источники индивидуального сопротивления изменениям?
12. Каковы основные факторы, препятствующие инновационной деятельности организаций?
13. Какие существуют поведенческие типы лиц, участвующих в инновационной деятельности организаций?
14. Что такое «модель силовых полей», предложенная К. Левин?
15. Каковы современные меры по минимизации сопротивления организационным изменениям?

## Глава 7

# КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

В главе 7 рассматриваются организационные коммуникации, невербальные коммуникации, деловое общение и переговоры, телефонные коммуникации, коммуникационные барьеры

### 7.1. Организационные коммуникации

Взаимодействия между индивидами и социальными группами осуществляются посредством организационных коммуникаций и обмена информацией. Понятия информации и коммуникации взаимосвязаны, но коммуникация включает и то, что передается (информацию), и то, как передается.

Деятельность любого руководителя связана с выполнением следующих процедур и операций:

- получение, проверка и обработка информации;
- разработка и реализация решений;
- контроль и корректировка их выполнения;
- систематизация и хранение данных по выполненным решениям.

Основным способом реализации этой деятельности является осуществление **организационных коммуникаций** (от лат. *communicatio* – буквально означает «общие» или «разделяемое всеми»).

Система организационных коммуникаций достаточно сложна и включает много разновидностей, которые можно классифицировать по ряду признаков (рис. 7.1). Вертикальные коммуникации предполагают обмен информацией между уровнями. При этом выделяются коммуникации по восходящей (мастер – начальник цеха – директор) и по нисходящей. Горизонтальные коммуникации осуществляются между подразделениями организации (торговый отдел – бухгалтерия) либо исполнителями, а также между партнерами (фирмами, ассоциациями и др.).

Конкретная коммуникация характеризуется, как правило, совокупностью признаков. Например, собрание руководителей подразделений пред-

приятия можно квалифицировать как внутрифирменную, формальную, вертикальную, вербальную и невербальную коммуникацию.

Кроме того, в менеджменте коммуникации осуществляются разными методами, которые можно разделить на группы:

- познавательные (для передачи или обмена данными);
- экспрессивные (о чувствах, взглядах, оценках);
- убеждающие (с целью влияния на клиента или наоборот);
- социально-ритуальные (для обеспечения норм общения);
- несловесные (любые другие).

Коммуникации в организации выполняют следующие функции:

- информативные – передача истинных или ложных сведений, предоставление необходимой информации для принятия решений, идентификации и оценки возможных вариантов решений;
- мотивационные – побуждение работников к исполнению и улучшению работы путем убеждения, внушения, просьб, приказов и т. д.;
- контрольные – отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
- экспрессивные – способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний; отношения к происходящему; удовлетворение социальных потребностей.



Рис. 7.1. Классификация организационных коммуникаций

Эффективность указанных коммуникаций различная. Так, данные зарубежных исследований показывают, что результативность горизонталь-

ных связей достигает 90%, вертикальных – 20–25%, (т. е. такое количество исходящей от дирекции информации доходит до рабочих и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность вертикальных как восходящих, так и нисходящих коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих (бригадир), покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а начальник цеха – около 40%. Коммуникации снизу вверх еще более неэффективны, так как до начальства доходит не более 10% информации. Это убедительно свидетельствует о существующих неиспользованных резервах в организации коммуникаций, возможностях их качественного улучшения.

Причин недостатков в коммуникациях множество, в составе которых можно выделить: недопонимание важности сообщения, ошибочная установка сознания (например, безразличие), погрешности в формировании сообщения, неудачный выбор средств обратной связи и др. (рис. 7.2). Все многообразие причин неэффективных коммуникаций условно можно разделить на две группы, зависящие от «отправителя» информации и связанные с ее «получателем». Такое деление относительно, так как в отдельных случаях успех общения может определяться действиями обеих сторон.



Рис. 7.2. Классификация причин неэффективности коммуникаций

Нередко руководители недооценивают желание работников и руководителей нижнего и среднего уровней быть осведомленными о состоянии дел на предприятии. Между тем результаты исследований показывают,

что в числе моральных факторов, влияющих на производительность труда, сотрудники на 2–3-е место ставят гласность, информированность.

Установка сознания характеризует отношение человека к происходящим событиям, окружению. Как причина низкого КПД делового общения она может проявляться в негативном отношении к поступающей информации из-за существующих стереотипов. В результате искажается восприятие сообщения, снижается его результативность.

Затрудняют коммуникации также предвзятые представления людей, отвергающие новые идеи в силу их новизны, кажущейся с первого взгляда сомнительной.

Коммуникации можно рассматривать как *коммуникационный процесс*. При этом они отражают принципы и закономерности обмена информацией между людьми, как явление – представляют установленные нормы (правила, инструкции, положения) взаимодействия между людьми.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации. Принята следующая типология коммуникаций:

- коммуникации между организацией и внешней средой;
- коммуникации между подразделениями;
- коммуникации внутри подразделений по уровням производства и управления;
- межличностные коммуникации;
- неформальные коммуникации.

Коммуникации осуществляются путем передачи предложений, мнений, намеков или ощущений в устной или другой форме (письменная форма, жесты, поза, недосказанность и т. п.) с целью получения желаемой реакции.

При коммуникации ее участники должны быть способны видеть, слышать, осязать, а также обладать определенными навыками и определенной степенью взаимного понимания.

Для управления важное значение имеет межличностная коммуникация, так как многие управленческие задачи решаются при непосредственном общении людей. Ее следует рассматривать как процесс, состоящий из нескольких этапов (рис. 7.3).

На этапе отправления отправитель проектирует и кодирует информацию, предназначенную для передачи участникам процесса, т. е. определяет себя как индивида («кто я такой») и формирует смысл того, что хочет передать.



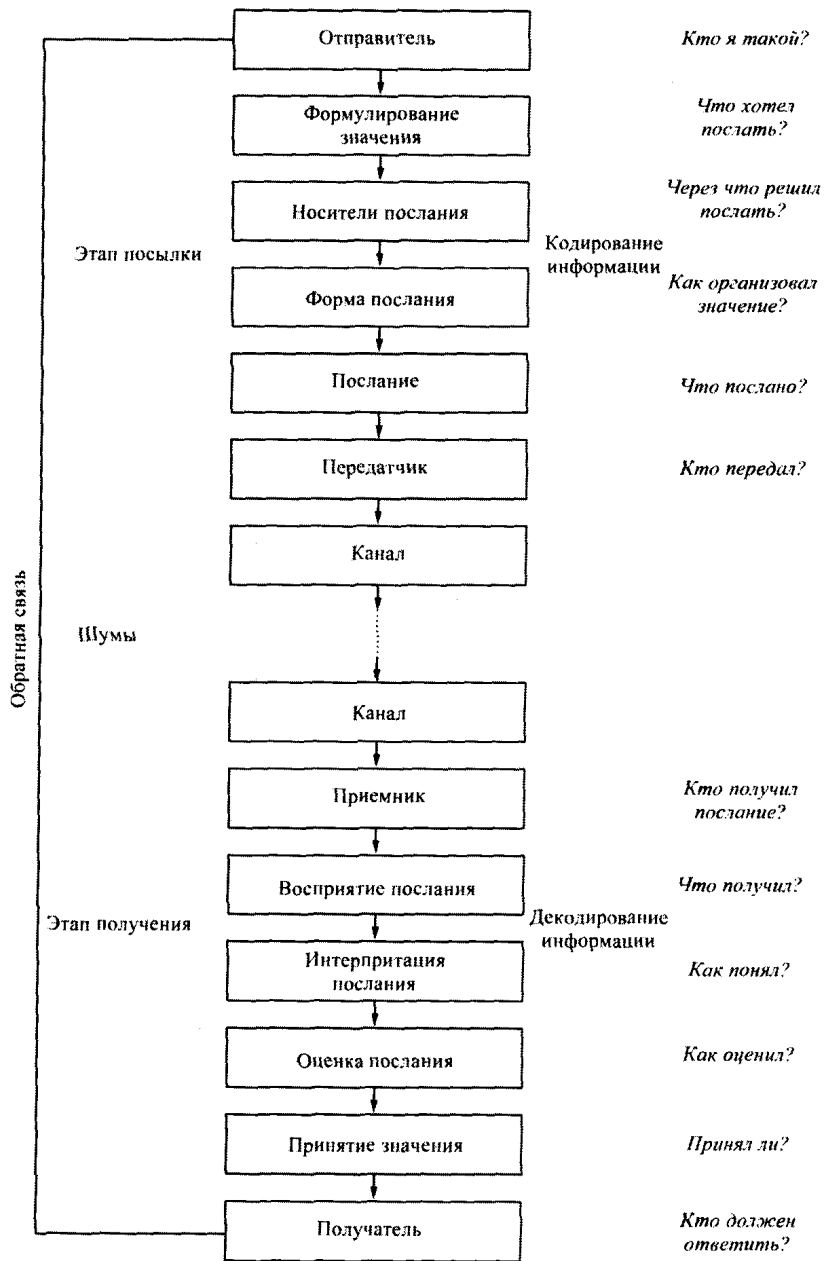


Рис. 7.3. Коммуникационный процесс

Далее информация, предназначенная для передачи, кодируется. Сначала выбираются носители информации (звук, свет, температура, запах, вкус, физические действия), которые затем организуются в определенную форму (речь, текст, рисунок, поступок и т. д.).

Таким образом формируется послание. При этом отправитель рассчитывает, что оно будет воспринято адекватно закодированному в нем значению.

Чем больше различий между тем, что передано и что получено, тем беднее коммуникация. Так, у профессионалов обычно возникают трудности в коммуникации с публикой, так как они кодируют значение в форме, понятной только людям их круга.

Послание посредством передатчика (человека, технического средства, химического или физического состояния) поступает в передающий канал, доводящий его до адресата. Как только передача послания или сигнала началась, в этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации. Канал выводит послание на приемник, который фиксирует получение данного послания.

Тот, кому было адресовано послание, называется получателем. Он осуществляет фиксацию полученного послания и раскодирование его в понятное значение. Под раскодированием подразумеваются восприятие послания, его интерпретация и оценка.

В основном послания бывают искаженными. Это связано с наличием в процессе коммуникации, на всех его этапах, шума, что будет рассмотрено далее.

Последним этапом коммуникационного процесса является обратная связь при обмене участниками процесса ролями. Весь цикл повторяется, но в другом направлении. Обратная связь – это ответ получателя на послание. Появляется возможность узнать, дошло ли послание до адресата, и в каком значении. Обратная связь может быть выражена в иной кодовой системе, чем полученное послание. Так, часто на фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) или косвенная (повышение производительности труда).

Для осуществления процесса коммуникации используется коммуникационная сеть, т. е. соединение участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков. Данная сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи формируются от начальника к подчиненным, горизонтальные – между равными по уровням индивидами или подразделениями. Диагональные связи – это

связи с другими начальниками и другими подчиненными. Сеть этих связей создает структуру организации. Задача организационной структуры состоит в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для разных по численности групп работников. Их называют «колесо», «звезда», «кружок», «цепочка», «вертушка» и т. д. (рис. 7.4). Они оказывают существенное влияние на деятельность организаций.

Так, в сетях типа «колесо» представлена централизованная иерархия власти. Лицо, находящееся в центре «колеса», получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лидер, в большей степени оказывает влияние на других членов группы, обычно несет большую ответственность, от него больше, чем от других, зависит решение проблемы.

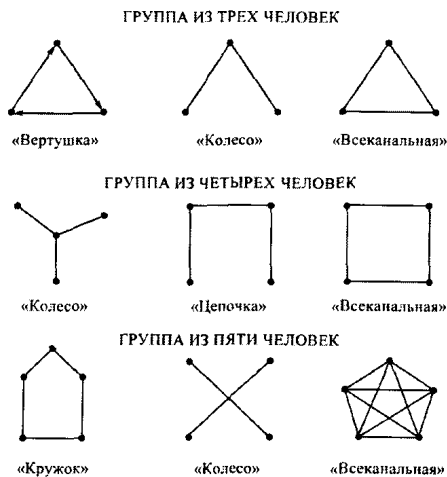


Рис. 7.4. Образцы коммуникационных сетей

Весьма эффективной сетью является «кружок». Она имеет наибольшее число положительных характеристик, основана на неформальной власти в организации, и ее применение в практике управления значительно улучшает достигнутые коллективом результаты. Однако в условиях низкой дисциплины труда модель «кружок» нуждается в дополнении управляющими формально-органическими структурами типа «звезда», «шпора», «дом», которые позволяют руководителю контролировать решение задач.

«Всеканалная» сеть имеет высокую надежность, но и более сложна с точки зрения практического воплощения. Весьма пригодна в отношении

сложных проблем для выработки наилучших решений. Однако под влиянием времени или конкуренции эта модель легко становится «звездой».

Выбор той или иной модели как стиля руководства при принятии решения зависит от типа задачи, времени, отпущенного на ее решение, т. е. требует ситуационного подхода.

С помощью коммуникаций осуществляется регулирование (контроль) поведения членов группы: в организациях существуют принятые нормы, правила, а также существуют иерархия и формальная соподчиненность, которых работники обязаны придерживаться, любое отклонение или нарушение правил в большинстве случаев пресекается, а иногда наказывается. В то же время они усиливают мотивацию, доводя до работника информацию о том, что должно быть сделано, как улучшить работу и др.

Коммуникации позволяют членам группы выражать свое отношение к происходящему. Они способствуют эмоциональному выражению работников и помогают реализовать социальные потребности. Существенное значение имеет также функция коммуникативности, которая связана с ее ролью в процессе принятия решений. Она позволяет предоставлять данные, которые необходимы индивидуумам и группам для принятия решений, посредством передачи информации для идентификации и оценки решений.

## 7.2. Невербальные коммуникации в организации

Весьма важную роль в функционировании организации и организационном общении играют *невербальные коммуникации*, использующие информацию, посылаемую отправителем без использования слов. Они образуют невербальные послания. Жесты, мимика, интонации – важнейшая часть делового общения. Они несут во время разговора до 80% информации. Порой с помощью этих средств (их называют невербальными) можно сказать гораздо больше, чем с помощью слов.

Основными видами невербальной информации являются:

- физические данные человека (рост, вес, цвет волос, запах тела и т. д.);
- одежда и обувь человека;
- движения тела (жесты, позы, прикосновения, выражения лица, движение глаз и т. д.);
- речь (интонации, грамотность, голос, частота речи и т. д.);
- среда (освещенность, шум, чистота, помещение, мебель и т. д.);
- использование среды (манеры поведения, расстояние при общении и т. д.);

– время (ранний приход, приход в точно назначенное время, опоздания).

Невербальные коммуникации в основном имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участников коммуникационного процесса и являются весьма надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией трудно манипулировать и ее нелегко скрывать в межличностной коммуникации.

Многие невербальные сигналы, их конкретные значения являются образцами той или иной человеческой культуры, в которой «вырос» человек. В связи с этим у разных народов имеются существенные различия в невербальном поведении.

К примеру, участники переговоров часто используют жесты. Но тот или иной жест может означать разные понятия в разных странах. Так, болгары и русские прямо противоположным образом кивают головой, когда хотят сказать «да» или «нет».

Немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то идеей. Но то же самое в Англии будет расценено как выражение скептицизма. Движение пальца из стороны в сторону в США, Италии может означать легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано. В Голландии – отказ. Если надо жестом сопроводить выговор, указательным пальцем водят из стороны в сторону около головы.

Использование жестов – символов вызывает больше всего недоразумений, когда, не владея языком, на котором говорит партнер, стремятся объяснить с их помощью, наивно полагая, что значение жестов-символов везде одинаково. Иногда это приводит не просто к комичным, но и к неловким ситуациям. Так, в нашей стране поднятый вверх палец символизирует наивысшую оценку, а в Греции означает «заткнись». В США этот жест может в одних случаях подразумевать «все в порядке», в других – желание поймать попутную машину, а если палец резко выбрасывается вверх, то является нецензурным выражением. Вывод очевиден: если неизвестны точные значения жестов при общении с иностранцами, лучше вообще их исключить. Такие жесты либо просто не понимаются, либо получают другое значение.

Следовательно, невербальные знаки могут быть использованы как образцы поведения и иметь при этом символическое значение. Они могут быть поняты так же ясно, как и вербальные знаки, выражаемые известной участвующим сторонам системой словесных кодов.

### 7.3. Совещание как вид коммуникаций

**Деловые совещания** (заседания) – это важнейшая форма совместного обсуждения производственных, управленческих и иных вопросов, обмена информацией, анализа ситуации, а также способ выработки и принятия управленческих решений. Они играют весьма важную роль в процессе управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам.

Преимущества деловых совещаний (заседаний) перед другими видами управленческой деятельности:

- в ходе обсуждения предлагаются и рассматриваются разнообразные подходы к решению проблемы;
- проявляются и усиливаются ответственность и взаимопонимание между участниками совещания;
- участникам совещания, как правило, предоставляется возможность свободного обмена мнениями по проблеме;
- в процессе выработки решения используется значительный объем информации и знаний участников совещания;
- создаются условия для принятия обоснованных решений.

Недостатки деловых совещаний:

- размывание ответственности за принимаемые решения;
- велико и не на пользу качеству решений влияние сильных личностей – менеджеров;
- процесс подготовки и проведения совещания требует значительно больших, по сравнению с другими видами управленческой деятельности, затрат времени и средств. Так, опросы показывают, что менеджеры в зависимости от уровня управления 50, 60, 70 и даже 80% своего времени проводят на совещаниях и конференциях.

При этом многие совещания имеют весьма низкую эффективность. Причины состоят в том, что совещания подчас бывают неудовлетворительно подготовлены и организованы, неумело проведены и неудовлетворительно подытожены, длятся слишком долго и т. д. Более того, некоторые совещания являются совершенно ненужными.

Важную задачу составляет измерение и обеспечение высокой экономической эффективности ( $\mathcal{E}$ ) проводимых совещаний, которую можно выразить следующей формулой:

$$\mathcal{E} = \Pi - P,$$

где  $P$  – затраты на подготовку и проведение совещания, руб.;

$P$  – положительный результат, или доходы, полученные в результате проведения совещания, руб.

Следует заметить, что результаты некоторых совещаний практически невозможно и нецелесообразно измерять в денежном выражении.

При положительной разнице, т. е. при превышении результатов над затратами, совещание можно считать эффективным. Однако небольшое абсолютное значение его говорит о низкой эффективности совещания. На рис. 7.5. условно показаны зоны эффективных, неэффективных и низкокэффективных деловых совещаний.

В свою очередь, затраты на подготовку и проведение деловых совещаний можно определять по следующей формуле:

$$P = \sum_{I=1}^N 3T + \sum_{j=1}^M 3_j T_j + KM + O,$$

где  $3$  – средняя часовая заработная плата работников, занятых подготовкой совещаний, руб.;

$3_j$  – средняя часовая заработная плата участников совещания, руб.;

$T$  – время, затраченное на подготовку совещания, часов;

$T_j$  – время, необходимое на участие в совещании, включающее время заседания и время на поездку к месту проведения совещания и обратно, часов;

$I = 1, 2, \dots, N$  – количество работников, занятых подготовкой совещания;

$j = 1, 2, \dots, M$  – количество участников заседания;

$K$  – командировочные расходы в расчете на одного участника, руб.;

$O$  – накладные расходы, руб.

С целью снижения затрат на подготовку и проведение совещаний рекомендуется:

- сокращать продолжительность заседаний, частоту их проведения;
- уменьшать количество участников заседаний;
- упрощать процедуру подготовки и проведения совещаний;
- использовать по возможности альтернативные совещанию виды деятельности (неформальная встреча, связь по селектору, Интернет, Интранет).

Порядок подготовки делового совещания таков. Прежде всего – определение целей и задач совещания. Непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость:

- в обмене информацией;
- выявлении мнений;
- анализе трудных ситуаций и проблем;
- принятии решений по комплексным вопросам.

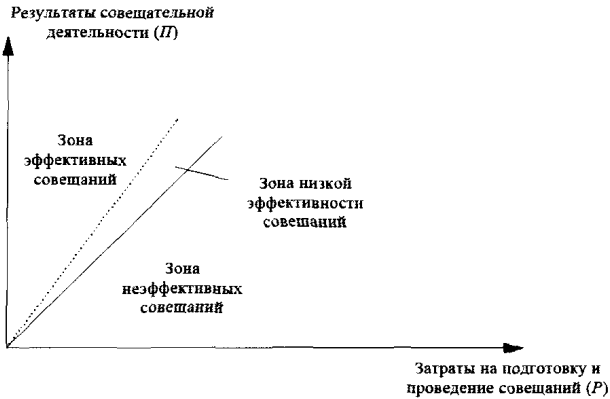


Рис. 7.5. Эффективность деловых совещаний

Далее следует назначение ответственных за подготовку совещания и распределение между ними обязанностей. Составление (иногда) сметы расходов на подготовку и проведение совещания.

Определение даты и времени проведения совещания (с учетом доступности для участников и возможности подготовиться). Следует проверить, чтобы это время не совпадало со временем проведения других мероприятий.

Выбор подходящего помещения, бронирование его.

Подготовка и утверждение конкретной повестки совещания с указанием докладчиков, времени, необходимого для рассмотрения каждого вопроса. При этом для каждого вопроса следует отводить время в соответствии с его значимостью. Вопросы располагать в порядке их важности и сложности.

Составление списка участников совещания. При этом следует сузить, насколько возможно, круг участников, пригласив лишь тех, без кого нельзя обойтись.

Подготовка и рассылка приглашений и материалов участникам совещания в сроки, достаточные для их подготовки к совещанию. При этом следует проинформировать как можно конкретнее участников о повестке и целях заседания (по возможности с указанием времени в часах и минутах, если отдельным участникам следует появиться к обсуждению определенных пунктов).

Подготовка помещения для проведения совещания, необходимых средств наглядной информации, технических и вспомогательных средств, объявлений и указателей. Подготовка для участников совещания рабочих (раздаточных) материалов, блокнотов, ручек и т. д.



Бронирование мест в гостиницах для проживания иногородних участников. Заказ транспорта для обслуживания участников совещания, обслуживания их общественным питанием.

При проведении совещания рекомендуется:

- начать заседание точно вовремя;
- сообщить о намерении провести его рационально, выразить уверенность в успешном ходе заседания;
- согласовать с участниками правила совместной работы: время выступлений, перерывов, окончания совещания; порядок принятия решений и т. д.;
- поручить одному из участников или секретарю ведение протокола;
- распознавать и блокировать такие критические пункты в дискуссии, как разговоры на отвлеченную тему, поспешные выводы и неверные решения;
- во время заседания перепроверять, как достигаются поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений.

Установлено, что оптимальная активность при совместной умственной деятельности большого числа людей продолжается, как правило, 40–45 мин. Затем у многих участников совещания ослабляется внимание, возникают шум, движение, разговоры. Такое состояние продолжается 30–40 мин, после чего дискуссия вспыхивает с новой силой и наступает «период отрицательной активности». Он характеризуется тем, что человек становится неуправляемым, ко всем относится нервно и недоверчиво. Решения, принятые в это время, обычно отличаются экстремизмом. Если же совещание продолжается без перерыва более 2 часов, то более 90% участников соглашаются с любым решением, лишь бы побыстрее оно закончилось (рис. 7.6).

Перед окончанием совещания рекомендуется:

- повторить принятые решения и согласованные меры, чтобы заручиться согласием участников и исключить разногласия;
- пояснить: что, кем и к какому времени должно быть сделано;
- подготовить и раздать участникам краткий протокол, содержащий главным образом принятые решения, ответственных и сроки. При отсутствии такой возможности протокол разослать участникам и заинтересованным лицам не позже, чем через 48 часов.

Завершить совещание следует на позитивной ноте, высказав несколько приветливых слов. Поблагодарить выступавших, всех участников и готовивших совещание. Закончить совещание следует точно в назначенное время, чем обеспечить себе репутацию умелого организатора.

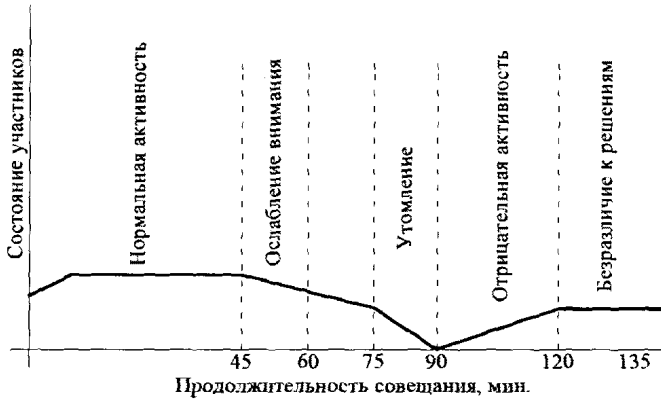


Рис. 7.6. Зависимость состояния участников совещания от его продолжительности

После совещания рекомендуется проанализировать ход и результаты состоявшегося совещания. Для этого можно провести опрос участников, выясняя:

- Были ли достаточно ясными тема и цель совещания?
- Получил ли каждый участник своевременно повестку дня и другие материалы?
- Была ли достигнута цель совещания?
- Какой процент решений выполняется в установленные сроки?

По результатам анализа наметить: что может быть сделано лучше при подготовке и проведении следующего совещания.

Контролировать выполнение принятых решений, добиться полного и своевременного выполнения содержащихся в них планов и заданий. Проинформировать участников очередного заседания о выполнении решений предыдущего заседания.

## 7.4. Деловое общение и переговоры

**Деловое общение** – это личные взаимные отношения, контакты, обмен информацией и эмоциями людей, необходимые для их работы и совершаемые в процессе работы и для работы. Оно включает информирование, передачу и получение распоряжений, переговоры. Основные элементы делового общения: потребности (мотивы), восприятие, обмен информацией, понимание, взаимодействие.

Мотивы бывают открытыми и скрытыми. Поэтому распознавание истинных мотивов деятельности партнеров по общению имеет важное значение для понимания их конкретных действий и поступков, что дает возможность правильно определять не только стратегию, но и тактику делового взаимодействия.

Восприятие начинается со знакомства людей, прежде всего с оценки их внешности и поведения. В процессе восприятия формируются симпатии и антипатии. Симпатии возникают на основе взаимной привлекательности в контактах и взаимоотношениях, антипатии – на почве негативного восприятия. Содержание восприятия зависит от мотивов и задач, которые люди ставят перед собой в общении. Люди воспринимают в человеке то, что они хотят воспринять. Восприятие других в значительной степени зависит от личностных качеств и опыта индивида.

Продуктивным, эффективным общение бывает тогда, когда его субъекты понимают друг друга. Взаимопонимание предполагает готовность раскрыть себя, свои намерения, эмоции, чувства, а также способность выслушать собеседника, проникнуться его заботами и интересами.

Конкретное воплощение общения получает во взаимодействии его субъектов, которое может проходить в двух формах: сотрудничества (кооперации) и соперничества (конкуренции). В процессе взаимодействия они не только стремятся познакомиться друг с другом, обменяться той или иной информацией, но и реализовать определенные цели, решить деловые проблемы. Важной стороной взаимодействия является формирование в его процессе определенных личностных качеств, изменение поведения партнеров, выработка общего мнения и суждения. Для успешного делового общения необходимо соблюдать определенные правила.

Важный элемент делового общения – это **переговоры**, которые представляют собой процесс поиска совместных решений двух или нескольких сторон, имеющих разные точки зрения на один и тот же предмет, различные предпочтения и приоритеты. Переговоры рассматриваются как поиск и согласование общих и конфликтующих интересов.

*Начальные условия переговоров:* взаимозависимость, неполный антагонизм или неполное сотрудничество.

*Параметры переговоров:* предмет переговоров, объект торга или сфера интересов, временные рамки, темп. Правильная оценка этих параметров и контроль гарантируют наилучшие результаты переговоров.

Обязательным условием успешного осуществления переговоров является их тщательная подготовка, начинать которую следует со сбора информа-

ции, определив, какое соглашение должно быть достигнуто, и наилучший путь для его достижения.

*Критерии эффективности переговоров:* качество (результаты переговоров определяются качеством соглашения, достаточно полно удовлетворяющего все стороны); эффективность процесса (переговоры эффективны, если на них не затрачено больше времени, чем абсолютно необходимо); гармония (переговоры можно считать гармоничными, если по их окончании сохраняются хорошие отношения между участниками).

*Условия успешности переговоров:* проведение четкой грани между оппонентом как человеком и обсуждаемым вопросом; необходимость взглянуть на проблему глазами партнера, с учетом его психологических особенностей; акцент на возможность удовлетворить какие-либо потребности человека или организации, интересы которой он представляет, а не на его позиции; совместная разработка альтернатив.

*Конструктивные способы ведения переговоров* предполагают: готовность к согласию (хотя бы временному) с тем, что говорит оппонент; готовность к изменению собственного мнения, но только тогда, когда это способствует конструктивному разрешению кризисной ситуации и не противоречит принципиальным установкам руководителей; отказ от критики личности оппонента и от всего того, что затрагивает его чувство собственного достоинства, самооценку.

Любые переговоры уникальны: каждый раз новый предмет для обсуждения, новые условия, новые участники. Но есть нечто общее: процесс переговоров, его организация, соблюдение условий, принятых в деловом мире, взаимоотношения участников.

Важнейший этап переговоров – подготовка, которая включает два основных направления работы: решение организационных вопросов и разработку основного процесса переговоров.

К первому относятся:

- составление программы приема партнеров;
- формирование группы (делегации) участников;
- определение места и времени;
- составление повестки дня каждого заседания;
- согласование с заинтересованными организациями касающихся их

вопросов и т. д.

При разработке к основного процесса переговоров:

- анализируют проблемы и заинтересованность участников в их решении;
- формируются общий подход к переговорам;

– определяют собственную позицию на них и возможные варианты результатов.

Чтобы спокойно реагировать на непредвиденные обстоятельства, а главное, чтобы на переговорах были рассмотрены все вопросы, касающиеся сотрудничества, необходимо составить план, «проиграть» беседу, внести в него коррективы. При этом тщательно подготовиться к беседе. Следует не просто отвечать на вопросы партнера, а с полным знанием технических деталей описывать все аспекты намечаемого предприятия. Лучше всего идти на встречу с подготовленным проспектом или папкой со справочными материалами на языке партнера.

Максимальное внимание следует уделять изучению юридических аспектов предстоящей сделки. Иностранцев партнеров часто интересуют те детали, которые у нас просто игнорируются.

Для того чтобы успешно вести переговоры, требуется еще перед первой встречей собрать всю возможную информацию о фирме-партнере, о ее руководстве и о тех, с кем предстоит вести переговоры. Если в беседе с представителем фирмы вы проявите осведомленность в делах его компании, это, безусловно, произведет благоприятное впечатление.

При подготовке к встрече необходимо наметить свою тактическую линию, усвоить определенные тактические приемы, которые можно применять в ходе переговоров. Задача переговоров – убедить собеседника, заставить его захотеть сделать то, что вам нужно. При этом переговоры должны проходить в вежливо-предупредительном тоне, все нетактичные методы должны быть исключены. Не стоит стремиться к достижению односторонних выгод.

Следует заинтересовать партнера своим предложением и повести разговор так, чтобы он сам высказал то, что вы хотели бы услышать от него. Для этого надо попытаться посмотреть на проблему с его позиции.

Важный принцип переговоров – внимательное отношение к партнеру. Показать, что вы – заинтересованный слушатель, – это самый приятный комплимент. Любой собеседник на переговорах будет рад возможности высказать свои проблемы в присутствии терпеливого слушателя.

Не нужно начинать разговор с вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала переговоров ответил «да», нужно удерживать его, насколько возможно, от слова «нет». Можно также задать вопрос, заранее зная утвердительный ответ.

При этом не следует торопиться с отрицательным ответом на предложение партнера. При возникновении трудностей в ходе беседы надо постараться сосредоточиться не на позициях, а на интересах. Возможно,

что интересы у вас общие. Если уж атмосфера переговоров накалилась, надо использовать все, чтобы ее разрядить.

При любых переговорах не следует воспринимать другую сторону как монолит, поскольку она состоит из разных людей. Более того, даже имея дело с одним человеком, не забывайте о многогранности его личности, и вы сможете договориться с ним.

Важную роль при этом играют невербальные средства. Опытный человек может почерпнуть очень много, наблюдая за своим собеседником. Участники переговоров часто используют жестикуляцию. Но тот или иной жест у разных народов часто означает разные понятия. Обратите внимание на позу, которая тоже может быть очень красноречивой. Необходимо научиться контролировать свои движения и мимику.

Как бы медленно ни шли дискуссии, какими бы ни были дотошными партнеры, следует всегда сохранять выдержку, терпение, не повышать голоса, не делать замечаний, не ходить рассерженно по комнате, не говорить, что кое-кто предлагает вам более выгодные условия сделки. В солидных деловых кругах это считается шантажом и бестактностью.

Весьма трудна в процессе переговоров фаза аргументации. Необходимо хорошо владеть материалом и четко определять цели, которые нужно достичь. При этом рекомендуется:

- оперировать простыми, ясными понятиями;
- применять достоверные аргументы;
- иметь в виду, что три-четыре ярких довода достигают большего эффекта, чем множество мелких;
- наиболее сильные аргументы оглашать в начале;
- признавать правоту собеседника, даже если это может иметь неблагоприятные последствия, это дает нам право требовать того же от собеседника;
- избегать пустых фраз;
- как можно нагляднее, на примерах, излагать доказательства;
- применять наглядные вспомогательные средства;
- учитывать, что убедительность доказательств зависит от восприятия слушателей, поэтому сначала выявлять позицию собеседника, настраивать его благожелательно;
- постараться обобщить факты, сделать выводы и предложить их собеседнику.

Россиян часто подводит нежелание запоминать детали переговоров, и при последующих стадиях переговоров они попадают в неловкое положение. Поэтому после окончания переговоров следует составить подробную запись.

Нужно помнить и о сувенирах для партнеров. При первой встрече подарки дарят хозяева, поэтому нужно обязательно преподнести что-либо прибывшему зарубежному представителю в знак того, что его рассматривают как почетного клиента и рассчитывают на длительные отношения. При последующих встречах обмен подарками становится обязательным. Покупая подарки, нужно всегда четко представлять, кому они будут преподнесены. Сувениры распределяются строго по рангам.

Поход по увеселительным заведениям с партнерами по переговорам после завершения дискуссий – неотъемлемая часть работы. Приглашает развлечься и несет расходы тот, кто находится в своей стране или выступает инициатором переговоров. В неофициальной обстановке продолжаются те же дискуссии, только более откровенно и раскованно.

Сразу после встречи рекомендуется выполнить анализ встречи и беседы, дать им оценку, отправить благодарственное письмо с подтверждением своих обязательств. При благоприятном исходе встречи следует составить краткое (1–2 страницы) письмо – коммерческое предложение. В нем подтвердить оговоренные решения, включив в него план реализации проекта и смету. Можно приложить дополнительные материалы в подтверждение высокой репутации компании. Предложение должно быть профессионально составлено, ориентировано на данную организацию, аккуратно оформлено, ясно написано. Для демонстрации профессионализма материалы можно переплести или вложить в специальную папку.

Необходимо учитывать, что терпимость, проявление уважения и такт по отношению к партнерам помогут добиться взаимовыгодного результата. При этом следует учитывать, что одним из существенных показателей образованности, воспитанности и культуры человека является культура его речи. Успешная деятельность фирмы, ее имидж в определенной степени зависят от того, насколько правильно разговаривают ее руководители и служащие, насколько грамотно они ведут переписку, переговоры и т. д. Следует стремиться к максимальной естественности речи, бороться против внешней красоты и ложного пафоса, обращать внимание на свою жестикуляцию, выработать индивидуальный метод выступлений.

Существуют национальные особенности ведения деловых переговоров.

Так, в США рекомендуется фиксировать внимание на целях партнера и вашей помощи в их достижении. Всеобщий принцип американского бизнеса – получение прибыли. Если ваши предложения помогают достижению важнейшей цели, то они обязательно заинтересуют американского партнера. Но эти предложения должны быть реальными. Перед деловыми переговорами следует определять желаемый резуль-

тат. Спланировать разговор так, чтобы он коснулся ваших главных задач и преимуществ.

В Великобритании, вступая в деловые переговоры, необходимо учитывать специфику английского бизнеса. Для него характерна кастовость, которая, с одной стороны, определяет его высокий профессиональный уровень, а с другой – препятствует притоку «свежей крови». Рекомендуется начинать переговоры не с предмета обсуждения, а с человеческих проблем – погода, спорт. Расположить к себе английского партнера, показать ему, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то, по крайней мере, равны им. Подчеркнуть ваше доброе расположение к британскому народу и к идеям, которые он разделяет. Во время беседы постараться распознать наклонности и привычки партнера. Расположив к себе партнера, установив с ним контакт, тем самым создаете основу для установления длительных деловых взаимоотношений, которые в будущем принесут вам и вашему предприятию прибыль.

Позиция на переговорах любой английской фирмы, как правило, жесткая. Переговоры ведутся с привлечением многочисленного фактического, справочного и статистического материала. Просчитывается каждая позиция, строго фиксируется каждая деталь, каждый параметр контракта. Определяется не только все, что связано с контрактом, но также деятельность, направленная на развитие делового сотрудничества.

Во Франции рекомендуется, узнав как можно больше об интересующих фирмах, послать в их адрес комплект рекламной литературы и каталогов по продукции своего предприятия, а также условия, на которых желательно ее поставлять. Все это должно быть изложено на французском языке – французы болезненно реагируют на использование иных языков. Следует быть готовым к бюрократической волоките. Если нет прямого выхода на руководителей и вы ведете переговоры на менее высоком уровне, следует дожидаться, пока ваше предложение дойдет до соответствующего управленческого звена и будет выработано решение – здесь решения принимаются ограниченным числом лиц высокого ранга. Для французов важны аргументы, подкрепленные фактами и хорошим анализом, обоснованными данными.

Во Франции многие важные решения принимаются не только в служебном кабинете, но и за обеденным столом. Деловые приемы могут быть в форме коктейля, завтрака, обеда или ужина. О делах принято говорить только после того, как подадут кофе. Французы не любят с ходу обсуждать вопрос, который интересует их больше всего. К нему подходят постепенно, после долгого разговора на разные нейтральные темы, и как бы вскользь.



В Италии нередко для установления деловых связей обращаются к услугам посредников. Знакомство с представителями делового мира начинается с обмена визитными карточками. Итальянские бизнесмены придают большое значение тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими примерно равное положение в деловом мире или обществе. Поэтому перед деловыми встречами они стремятся узнать трудовую биографию потенциальных участников, их возраст, должность и т. д. В случае спорных вопросов итальянцы стремятся к разумному компромиссу, в исключительных случаях прибегая к помощи арбитража.

В Германии люди весьма аккуратны и щепетильны. Если вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия и сроки договоренностей с немецкими коллегами, лучше заранее отказаться от своих предложений. Желательно также учитывать приверженность немцев к титулам. Для этого нужно до начала переговоров уточнить все титулы условных партнеров.

В Финляндии, прежде всего, обращает на себя внимание национальный характер местного населения – трудолюбие, основательность, упорство. Финны имеют репутацию сдержанных, не очень коммуникабельных людей. Но финская этика коммерческой работы отличается надежностью, четкостью, корректностью и честностью в отношениях. Многие деловые вопросы здесь проще решать в сауне или ресторане, поэтому не следует отказываться от подобных приглашений и забывать отвечать взаимностью.

В Китае переговоры отличается длительностью. Это объясняется тем, что китайцы не принимают решений без досконального изучения всех аспектов и последствий предполагаемых сделок. Кроме того, по важным вопросам решения принимаются коллегиально, с многочисленными согласованиями на всех уровнях, что требует немало времени. Переговоры имеют технический и коммерческий этапы. Успех переговоров уже на первом этапе зависит от того, насколько удастся убедить партнера в реальных преимуществах сотрудничества с вами. Китайские компании обладают, как правило, хорошо подготовленными кадрами, располагают обширной конъюнктурной информацией и в процессе переговоров часто ссылаются на прежде заключенные с большей выгодой для себя контракты. Ваша коммерческая позиция должна основываться на хорошем знании конъюнктуры мирового рынка, подкрепляться грамотным анализом и конкретными материалами и предложениями.

Деловое общение с представителями японского бизнеса начинается с обмена визитными карточками. При встречах с руководством фирмы и переговорах необходимо быть пунктуальным. В традициях деловых людей Японии – внимательно выслушивать точку зрения собеседника. Пред-

ставитель может кивать во время беседы. Но это не означает, что он согласен с вами, а только то, что понял вас. И уж совсем это не означает, что дело будет решено тотчас же. Следует показывать, что вы доброжелательны, практичны, искренни, отзывчивы – эти черты особенно симпатичны японцам, ибо нередко именно их им не хватает.

У японцев традиционна система принятия решений. В обсуждение проблемы, ее согласование вовлекается большой круг лиц, на что уходит немало времени. На этой же стадии определяются пути выполнения решений, поэтому решения всегда реализуемы и эффективны.

В Корее деловое общение очень сильно отличается от западного. Так же, как и в Японии, контакт с корейскими бизнесменами невозможно наладить, обратившись в письменном виде. Договориться о встрече тоже непросто. Без посредников не обойтись. Необходимо, чтобы кто-то представил или рекомендовал корейской фирме, причем, хорошо знающий, как сотрудников фирмы, так и суть предложения. Если корейские бизнесмены проявят интерес к партнеру, они добиваются личной встречи.

## 7.5. Телефонные коммуникации

Важнейшим средством организационных коммуникаций являются **телефонные коммуникации**. Особенность их состоит в том, что собеседники не видят друг друга, и зачастую телефонный разговор возникает для одной из сторон неожиданно, нарушая при этом предшествующий ход событий: очную беседу одного из абонентов, выполнение им какой-либо важной или срочной работы и т. п. Такую возможность следует предусматривать всегда, когда мы звоним кому-либо. Кроме того, нужно учитывать то обстоятельство, что собеседник может быть в окружении коллег, посетителей и т. п., что не позволяет ему вести достаточно откровенный разговор. Человек, ведущий очную беседу с кем-либо, должен отдавать ей приоритет перед телефонным разговором.

Обязательно нужно помнить о том, что в большинстве случаев телефонная связь – это средство для предварительной договоренности о чем-либо (как правило, о будущей очной встрече). Не случайно существует выражение – «нетелефонный разговор». О нем не следует забывать, определяя тему телефонной беседы, а также заранее планируя время, которое потребуется для нее.

При этом коммуникации осуществляются с помощью сложных технических средств, причем не всегда надежных. Сбои при наборе номера, плохая

слышимость, неожиданное прерывание связи – все это требует от собеседников вежливости и предусмотрительности.

Кроме того, телефонное общение связано, как правило, с передачей конкретной информации. «Хорошим тоном» и хорошей «техникой личной работы» считается готовность собеседника эффективно принять и использовать направляемую ему информацию.

Телефон является одним из самых эффективных средств экономии времени, в то же время наиболее частым источником «помех» в работе, «поглотителем времени» (парадокс телефона). Обладает он тем или иным свойством, зависит от того, насколько рационально менеджер его использует.

Для защиты от ненужных звонков или переноса их на удобное время следует проинформировать потенциальных абонентов, когда им желательно звонить.

Секретарь должен принимать входящие телефонные звонки. Поэтому необходимо определить с ним критерии, согласно которым входящие разговоры должны быть отклонены, перенесены (повторный звонок) или их следует «пропустить» к вам.

Если у руководителя временно или длительное время нет секретаря, целесообразно включить автоответчик, хотя он является средством «второго сорта». При отсутствии секретаря или автоответчика можно защититься от ненужных звонков с помощью таких фраз, как: «Пожалуйста, перезвоните мне в 16 часов» или «Я перезвоню Вам позже». Метод обратного звонка дает также возможность подготовить необходимые для переговоров материалы, в результате чего сокращается общее время телефонного разговора. Исходящими звонками легче манипулировать, чем входящими.

Можно привести несколько конкретных советов по ведению телефонных разговоров.

1. Необходимо быть кратким и учитывать, что начало разговора определяет его ход и завершение.
2. Сначала сообщить партнеру цель вашего звонка, а только затем объяснить причины.
3. В конце длинного разговора кратко подвести итоги и перечислить меры, которые надо принять.
4. Во время разговора записывать важную информацию, с которой, возможно, следует ознакомить подчиненных и коллег.

Внедрение в последние годы новой коммуникационной техники и технологий, Интернета и Интранета выводит на новый уровень организационные коммуникации.

## 7.6. Коммуникационные барьеры

Наличие барьеров на пути передачи информации естественно и неизбежно. Минимизация их влияния требует научно обоснованной классификации и систематизации. В теории коммуникации в качестве оснований классификации **коммуникативных барьеров** выделяют: среду (внешние условия) коммуникации, технические средства коммуникации и самого человека как главного действующего лица коммуникативного акта.

К барьерам, обусловленным факторами среды, относятся характеристики внешней физической среды, создающие дискомфортные условия передачи и восприятия информации:

- акустические помехи;
- отвлекающая окружающая обстановка;
- температурные условия;
- погодные условия.

Для обозначения технических барьеров чаще всего используется понятие «шумы» – все, что искажает (прерывает) передаваемый сигнал и влияет на сообщение.

«Человеческие» барьеры коммуникации можно разделить на психофизиологические и социокультурные.

Психофизиологические барьеры – это такие барьеры, которые могут возникать вследствие каких-либо физиологических нарушений: нарушения артикуляции, глухота, полная или частичная потеря зрения и т. д. Также на способность людей общаться, передавать и воспринимать информацию сильное влияние оказывают их психологические характеристики.

В повседневной жизни мы общаемся с десятками людей, которые являются представителями той или иной нации, этноса, класса, социальной группы, религиозной конфессии, профессионального сообщества, демографической группы и т. д., что порождает социокультурные различия. Поэтому при таком общении могут возникать социокультурные барьеры.

В социологии и психологии организаций выделяют следующие наиболее существенные коммуникационные барьеры:

- искажение сообщений;
- информационные перегрузки;
- перцептивно-интерпретационный барьер (обусловлен особенностью восприятия);
- диспозиционный барьер (обусловлен различиями в социальных, профессиональных и жизненных установках людей);

- статусный барьер (возникает вследствие больших различий в организационном статусе коммуникантов);
- семантический барьер (возникает по причине того, что понятия естественного языка обладают свойством многозначности);
- информационная избыточность языка (для русского языка она оценивается в 32%, что значительно больше других европейских языков);
- барьер обратной связи – неэффективная обратная связь не дает отправителю достаточно информации о корректности восприятия сообщения;
- плохо сформулированное сообщение;
- фальсификационный барьер;
- барьер преждевременной оценки (связан с тем, что слушающий делает преждевременную эмоциональную оценку сообщения, не дождавшись его окончания);
- «барьер страха» (часто руководитель не получает истинную информацию от подчиненных или получает ее в искаженном виде по причине страха);
- организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости и т. д.).

Так, искажение информации имеет место при ее передаче между функциональными подразделениями. При передаче информации через четыре уровня управления имеется высокая вероятность получения до 100% искажений от исходного сообщения.

Следует заметить, что работники организации играют роль своеобразных фильтров в каналах связи. Соккрытие и искажение информации, ее селекция и фильтрация обнаруживаются буквально на каждом уровне иерархии. Так, верхние уровни управления не желают расставаться с монополией на информацию, так как владение конфиденциальной информацией – важная привилегия и средство власти.

Начальники, которые страдают комплексом неполноценности, не хотят судить о происходящем объективно, а тем более узнавать от подчиненных об ошибках и промахах. У руководства организации есть и другие основания бояться утечки информации – это соображения экономической безопасности и защиты от промышленного шпионажа.

Нижние уровни организации также вносят свои искажения в коммуникативные процессы. Они не хотят, чтобы начальство ведало о допущенных промахах и неудачах, тем более о тех, которые, как им кажется, они могут исправить сами.

Потеря информации в формальных коммуникационных сетях велика. По данным К. Киллена, от центра до исполнителей в среднем доходит

только 20% информации, а до начальников низовых подразделений – 50%, тогда как по горизонтальным неформальным связям заинтересованные сотрудники получают до 90% сведений о состоянии дел [18].

Потери информации включают два основных вида ошибок.

**Перегруженность сообщения.** Если коммуникативное сообщение является слишком длинным, громоздким и сложным, слушающий успевает забыть, о чем ему говорилось в начале сообщения. Исследования показывают, что из-за этого теряется до 50% информации.

**Сложная иерархия.** Нисходящие вертикальные коммуникации передаются от высшего руководителя на следующий по иерархии уровень, оттуда – на еще более низкий уровень и т. д. – до уровня непосредственного исполнения. Доказано, что при каждой последующей передаче теряется или искажается около 30% информации.

Потери и искажения информации в организации – явление весьма распространенное, требующее принятия адекватных мер.

### Контрольные вопросы

1. Что такое «организационные коммуникации»?
2. Как классифицируются коммуникации в организациях?
3. Какими методами осуществляются коммуникации в организациях?
4. Каковы функции коммуникаций в организациях?
5. Какую информацию называют невербальной?
6. Каковы основные виды (элементы) невербальной информации в организациях?
7. Что такое «коммуникационные сети» в организациях?
8. Каковы основные причины неэффективных коммуникаций в организациях?
9. Что такое «коммуникационный процесс», и какие этапы он включает?
10. Каковы виды и причины коммуникационных шумов в организации?
11. Что такое «деловое совещание»?
12. Каковы преимущества и недостатки деловых совещаний по сравнению с другими видами управленческой деятельности?
13. Как определить затраты на подготовку и проведение делового совещания?
14. Каковы пути снижения затрат на подготовку и проведение делового совещания?
15. В чем состоят особенности телефонных коммуникаций в организациях?
16. Каковы пути совершенствования телефонных коммуникаций в организациях?
17. Что такое «коммуникационные барьеры» в организации и каковы их виды?
18. Что такое «деловое общение»?
19. В чем состоят взаимодействия сотрудников организации и каковы их формы?
20. Каковы основные этапы деловых переговоров?
21. Каковы правила ведения основной части (беседы) деловых переговоров?
22. Каковы национальные особенности деловых переговоров?

## Глава 8

# МОТИВАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

В главе 8 рассматриваются понятие, виды и процесс мотивации; содержательные и процессуальные теории мотивации; методы материального и морального стимулирования работников организации

### 8.1. Понятие, виды и процесс мотивации

**Мотивация** (от греч. *motif*, от лат. *moveo* – двигаю) – это процесс и совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность на определенном уровне старания и добросовестности для достижения каких-либо целей.

Руководители всегда мотивировали своих работников, осознавали они это или нет. В древние времена для этого служили хлыст и угрозы, для избранных – награды.

До XX в. было распространено мнение, что люди будут работать лучше, если им предоставить возможность зарабатывать больше, т. е. мотивация сводилась к предложению денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые усилия. Однако последующие исследования выявили несостоятельность такого подхода и показали, что мотивация является результатом сложной совокупности потребностей. Для того, чтобы мотивировать работников, руководителю следует определить их потребности, которые удовлетворяются через хорошую работу.

Методы управленческой мотивации можно разделить на:

- методы экономической мотивации – зарплата, премия, льготы, проценты, участие в прибылях, пакет акций, доплата и др.;
- методы социальной мотивации – общественное признание, благодарность, восхищение, презрение и т. д.;
- методы психологической мотивации – ощущение собственной значимости, безразличие, ущербность, ненужность и т. д.;
- методы властной мотивации – повышение в должности, предоставление дополнительных полномочий и т. д.;

– социально-психологические методы – повышение социальной активности, обмен опытом, деловая, управленческая и профессиональная этика и т. д.;

– методы моральной мотивации – личное или публичное признание, похвала и критика;

– метод проектирования и перепроектирования (обогащения) работ;

– метод вовлечения сотрудников в управление.

Мотивацию можно рассматривать двояко, как:

– определение и создание условий и причин, побуждающих к эффективному труду с учетом потребностей, психологии, поведения человека и группы;

– процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение цели или получение вознаграждения.

При этом процесс мотивации можно представить в виде следующих одна за другой стадий:

– возникновение потребности;

– поиск путей удовлетворения (устранения) потребности;

– определение цели (направления действий);

– осуществление действий, необходимых для удовлетворения потребности;

– получение вознаграждения за осуществление действия;

– удовлетворение, устранение потребности.

В связи с этим целесообразно рассмотреть понятие потребности – это:

– то, что возникает и находится внутри человека;

– достаточно общее для разных людей, но и имеет индивидуальные проявления;

– то, от чего человек стремится освободиться.

**Мотивы** – это то, что побуждает человека к действию и определяет, что и как нужно сделать, находится «внутри» его и имеет персональный характер.

Мотивы можно классифицировать:

– по видам активности;

– по времени проявления;

– по видам потребностей человека;

– по установкам личности;

– по структуре;

– по функциям;

– по ведущему мотиватору.



Мотивы находятся в зависимости от множества факторов.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Она обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

*Мотивирование* – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. Он требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования.

*Стимулирование* – это процесс использования определенных стимулов для мотивирования людей. Стимулирование отличается от мотивирования тем, что это одно из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование.

*Стимулы* – это, по существу, рычаги воздействия или носители «раздражения», вызывающие действие определенных мотивов.

## 8.2. Теории мотивации

Процесс мотивации объясняют, прежде всего, *содержательные теории мотивации*. В них выявляются и анализируются основные потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При разработке концепций мотивации наибольшее значение имели работы А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. МакКлелланда.

По теории иерархии потребностей американского психолога А. Маслоу (1908–1970) все потребности можно расположить в виде строгой иерархи-

ческой структуры (рис. 8.1). Он считал, что потребности нижних уровней влияют на поведение человека прежде, чем потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент человек стремится к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Потребность следующего уровня станет наиболее мощным фактором в поведении человека, когда будет удовлетворена потребность более низкого уровня.

Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, жилье, отдыхе.

Потребности в безопасности и защищенности подразумевают защиту от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

Потребности в принадлежности и причастности включают чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

Потребности в признании и самоутверждении подразумевают самоуважение (личные достижения, компетентность), уважение со стороны окружающих.

Потребности самовыражения – это потребности в реализации своих потенциальных возможностей.



Рис. 8.1. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Практические выводы из концепции Маслоу:

- потребности высших уровней не могут стать мотивами, пока не будут удовлетворены первичные потребности (первых двух уровней);
- чем выше уровень потребностей, тем для меньшего числа людей они являются мотивами к активной деятельности;

– неудовлетворенные потребности стимулируют работников, а удовлетворенные – перестают воздействовать, поэтому их место занимают другие неудовлетворенные потребности;

– удовлетворение какой-нибудь одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребности более высокого уровня.

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Однако жизнь показала, что в концепции есть ряд очень уязвимых моментов.

Во-первых, потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст и т. д.).

Во-вторых, не всегда имеет место жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в «пирамиде» Маслоу.

В-третьих, удовлетворение вторичных потребностей не всегда приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Маслоу считал, что исключением из этого правила является потребность самовыражения, которая может не ослаблять, а, напротив, усиливать свое действие на мотивацию по мере ее удовлетворения. Практика показывает, что и потребности признания и самовыражения также могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения.

В развитие теории А. Маслоу, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури предложили методы удовлетворения потребностей высших уровней работников на предприятии.

Социальных потребностей:

1. Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавать на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводить с подчиненными периодические совещания.
4. Не стараться разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Потребностей в уважении:

1. Предлагать подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечить им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений.

5. Делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигать подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивать обучение и переподготовку, которые повышают уровень компетентности.

Потребностей в самовыражении:

8. Обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
9. Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
10. Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

В теории приобретенных потребностей Д. МакКлелланда рассматриваются три потребности, мотивирующие человека:

- потребность достижения, проявляющаяся в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал раньше;
- потребность соучастия, проявляющаяся в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими, получения от них поддержки. Для ее удовлетворения обладателям ее необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и проч.;
- потребность во власти (административной, авторитета, таланта и т. п.), состоящая в стремлении контролировать действия людей, ресурсы, оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия.

При этом подчеркивается, что в настоящее время особенно важны эти потребности высшего уровня, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены (в развитых странах).

Причем, потребности достижения, соучастия и властвования в этой концепции не исключают друг друга и не расположены иерархически, как это было представлено в концепции Маслоу. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две в принципе взаимоисключающие друг друга группы. Первую составляют те, кто стремится к власти ради властвования. Ко второй группе относятся лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач.

Д. МакКлелланд считал, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа.

*Теория ERG Альдерфера* исходит из того, что потребности человека можно объединить в три группы:

- потребности роста.
- потребности связи;
- потребности существования.

*Потребности существования* как бы включают в себя две группы первичных потребностей пирамиды Маслоу. Потребности связи корреспондируют с группой потребностей принадлежности и причастности. Они отражают социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу. *Потребности роста* аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу, включают также потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к само совершенствованию.

Эти три группы потребностей расположены иерархически. Однако, в отличие от А. Маслоу, К. Альдерфер считал, что движение идет в обе стороны. Наверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня. При этом происходит восхождение потребностей от более конкретных к менее конкретным. Вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом усиливается степень действия потребности более низкого уровня, но более конкретной, человек переключается на нее.

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называл процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, т. е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Это открывает для менеджеров дополнительные возможности в поиске эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности удовлетворить потребности более высокого уровня. Например, если у организации нет возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то он может переключиться на потребность связи, а организация может предоставить ему такую возможность.

*Теория двух факторов Фредерика Герцберга* гласит, что процессы обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности с точки зрения вызывающих их факторов являются двумя различными процессами, т. е. к примеру факторы, которые вызывали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности.

Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т. е. с внутренними по отношению к ней факторами. Данные факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека. Их называют мотивирующими и рассматривают как самостоятельную группу потребностей, которую обобщенно называют группой потребностей в росте. К ней относят: достижение, признание, ответственность, продвижение, саму работу, возможность роста.

Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа, т. е. внешних. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности. В то же время наличие их не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, т. е. они не играют мотивирующей роли. Их называют факторами «здоровья». Они могут быть рассмотрены как группа потребностей человека в устранении трудностей, желаний и проблем. К этим факторам относятся: условия на рабочем месте, режим работы, контроль со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными, зарплата.

Следовательно, при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первостепенное внимание на факторы, которые ее вызывают, и делать все для ее устранения. В дальнейшем менеджер должен привести в действие мотивирующие факторы и пытаться добиваться высоких результатов труда через достижение работниками удовлетворенности.

Кроме указанных содержательных существуют также *процессуальные теории мотивации*. Они говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно мотивировать людей на достижение желаемых результатов. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения целей и выбирает вид поведения в процессе их реализации. Согласно этим теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Признание получили следующие основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория равенства, модель мотивации Портера-Лоулера и концепция партисипативного управления.

Согласно *теории ожиданий* наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приоб-

ретению желаемого. В этой теории система мотивации строится на количественных взаимосвязях между входом системы – затратами труда и ее выходом – степенью удовлетворенности вознаграждением за вложенный труд. Например, исполнитель, повысив интенсивность своего труда на 20%, должен быть уверен в том, что степень удовлетворения вознаграждением от повышения интенсивности труда повысится не менее чем на 20%. Задача менеджмента при этом сводится к разработке количественно обоснованной системы мотивации роста производительности или качества труда исполнителя.

Основная идея *теории равенства*, или справедливости, основателем которой является Стейси Адамс, состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других. И в зависимости от того, удовлетворен ли он своей сравнительной оценкой, человек изменяет свое поведение.

Человек испытывает чувство удовлетворенности, если соблюдается равенство, поэтому стремится к его поддержанию.

Если индивид считает, что вознагражден недостаточно или излишне, у него возникает чувство неудовлетворенности (во втором случае это чувство менее выражено), он теряет мотивацию.

Адамс выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

- человек может решить для себя, что надо сократить затраты труда;
- индивид может предпринять попытку увеличить вознаграждение, требовать повешения заработной платы или другого;
- человек может провести переоценку своих возможностей, решить, что неверно думал о своих способностях. При этом понижается уровень уверенности, он решает, что незачем увеличивать старания, так как то, что он получает, отражает его возможности;
- индивид может попытаться повлиять на организацию и сравниваемых лиц с целью заставить их увеличить затраты труда либо добиться уменьшения их вознаграждения;
- человек может изменить для себя объект сравнения, решив, что лицо, с которым он сравнивается, находится в особых условиях;
- человек может перейти в другое подразделение или организацию.

Следовательно, руководству следует обеспечить широкий доступ людей к информации о том, кто, за что и какое получает вознаграждение. Важно, чтобы существовала ясная система оплаты труда.

Кроме того, люди ориентируются на комплексную оценку труда. Оплата играет большую роль, но далеко не единственную.

Руководству необходимо учитывать, что восприятие равенства и справедливости носит субъективный характер, поэтому следует проводить исследования, выясняя, как оценивается вознаграждение работниками, считают ли они его справедливым.

*Модель мотивации Портера – Лоулера* основана на теориях ожиданий и равенства. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и особенностей человека, осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в получение вознаграждения и удовлетворение им.

*Концепция партисипативного управления* основывается на следующем: если человек принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то получает от этого удовлетворение и работает с большей отдачей, более качественно и производительно, так как:

- это дает работнику доступ к принятию решений по вопросам, связанным с его работой в организации, тем самым мотивирует его к лучшему выполнению работы;
- это приводит к большему вкладу работника в жизнь организации посредством более полного задействования человеческих ресурсов;
- у работников появляется чувство собственности, повышается мотивация, они лучше выполняют принимаемые ими же решения;
- создается атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшающая трудовую мораль и производительность.

Таким образом, концепцию партисипативного управления нельзя связывать только с процессом мотивации, ее следует рассматривать как один из подходов к управлению человеком в организации.

Такое управление может быть реализовано по нескольким направлениям, которые на практике обычно используются в определенной комбинации, так как связаны друг с другом. Более того, в такой комбинации они могут эффективно проявить себя. Примером могут служить известные кружки качества.

Концепция партисипативного управления может быть соотнесена с держательными теориями мотивации, рассматривающими потребности человека, а именно:

- участие в постановке целей и их реализации способствует удовлетворению потребности достижения;
- участие в решении вопросов функционирования организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении;



– участие в принятии решения позволяет работнику иметь представление о том, что он ожидает в качестве результата своей деятельности и каково может быть вознаграждение за это.

Приведенные теории показывают, что на сегодня отсутствует какое-либо канонизированное учение, однозначно объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая теория имеет определенное принципиальное отличие. Причем, в этих теориях главным образом анализируются факторы, лежащие в основе мотивации, но мало внимания уделяется процессу мотивации.

Очевидно, что система мотивации или стимулирования труда работников должна учитывать элементы всех рассмотренных теорий.

### 8.3. Стимулирование трудовой деятельности

Система **стимулирования труда** работников организации включает, прежде всего, *материальное стимулирование*. Оно представляет собой комплекс материальных благ, предоставляемых персоналу за индивидуальный или коллективный вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда и требуемых правил поведения. В состав средств материального стимулирования включаются все виды денежных выплат, применяемых в организации, и все формы материального неденежного вознаграждения. На практике используют следующие виды материальных стимулов: постоянная и переменная заработная плата, доплаты, надбавки, премии, бонусы, дополнительные выплаты, участие в прибылях, отсроченные платежи, участие в капитале и собственности компании, социальные льготы и социальный пакет (рис. 8.2).

Из них особая роль принадлежит заработной плате. Она для многих является основным источником доходов, мощным рычагом управления результативностью труда. Расходы на оплату труда включают:

- 1) основную заработную плату – вознаграждения за работу в соответствии с установленными нормами труда;
- 2) дополнительную заработную плату – вознаграждения за труд сверх установленной нормы, за трудовые успехи, изобретательство, особые условия труда и др.;
- 3) другие поощрительные и компенсационные выплаты – вознаграждения по итогам работы за год, премии по специальным положениям, компенсационные и другие денежные и материальные выплаты.

Весьма важной функцией оплаты труда является создание материальной удовлетворенности работника. Кроме того, размер зарплаты для людей является критерием, относительно которого они оценивают организацию.

Материальное стимулирование, основанное на денежном вознаграждении, широко применяется в управлении трудовым поведением. Оно весьма эффективно, если система оплаты труда и материального вознаграждения персонала позволяет установить четкую зависимость между результатами деятельности работника и успехом организации.

Кроме материальных денежных стимулов в современных организациях применяются такие, которые имеют материальную ценность, но в реальности представлены в виде специальных льгот и компенсаций, т. е. моральных неденежных стимулов. Это так называемый социальный пакет, основные составляющие его – в табл. 8.1.



Рис. 8.2. Структура материального стимулирования труда

Соцпакет становится неотъемлемой частью имиджа компании, рассчитывающей на перспективу, желающей создать стабильный коллектив и быть привлекательной на рынке труда.

Формирование соцпакета предприятия должно базироваться на том, что услуги и льготы должны восприниматься сотрудниками как актуальные и нужные, и на том, что эти услуги должны способствовать решению проблем, которые негативно влияют на качество их работы.

Важная проблема, связанная с неэффективной организацией материального неденежного стимулирования персонала – является уравнильное распределение льгот (услуг) между работниками организации вне зависимости от индивидуальных заслуг.

Следует заметить, что, выстраивая систему мотивации только на применении методов материального стимулирования, компании ограничивают возможности своего влияния на персонал. Дело в том, что его активность и долгосрочная заинтересованность в эффективном труде являются след-

ствием влияния факторов, возникающих в значительной мере в сфере нематериального стимулирования. Эти факторы, часто имеющие косвенный характер влияния на работника, тем не менее, обеспечивают удовлетворенность трудом и лояльное отношение к компании у сотрудников. Отсутствие или недостаточное внимание к нематериальному аспекту трудовой мотивации приводит к негативным проявлениям в поведении персонала. Поэтому средства материального стимулирования организации дополняют нематериальными стимулами.

Методы нематериального стимулирования составляют неотъемлемую часть эффективной системы мотивации и стимулирования персонала, так как любой мотив трудовой деятельности имеет моральную подоплеку. Нематериальное вознаграждение оказывает поддерживающее, подкрепляющее влияние материальных стимулов. В совокупности с денежным вознаграждением оно способствует росту результатов деятельности.

Таблица 8.1

## Содержание пакета социальных услуг

Цели	Услуга или льгота
Поддержание работоспособности людей	<p>Страхование сотрудников от временной потери трудоспособности.</p> <p>Организация и оплата профилактических медицинских мероприятий.</p> <p>Прикрепление к лечебным учреждениям и дополнительное медицинское страхование.</p> <p>Оплата медицинских расходов (на госпитализацию, лекарства и т. д.).</p> <p>Дотация на лечение и укрепление здоровья в период отпуска, предоставление путевок в санаторно-курортные учреждения со скидками.</p> <p>Дотации на питание сотрудников или организация питания.</p> <p>Организация занятий спортом, оплата спортзала. Установление гибкого режима работы</p>
Сокращение бытовых и иных расходов работников	<p>Доставка товаров в офис по оптовым ценам.</p> <p>Дотации на приобретение одежды и обуви или предоставление фирменной формы.</p> <p>Чай и кофе за счет организации.</p> <p>Компенсация расходов на проезд на работу и обратно.</p> <p>Предоставление сотового телефона.</p> <p>Свободный доступ в Интернет без привязки к производственной необходимости.</p> <p>Предоставление беспроцентных ссуд на приобретение жилья, автомобиля и т. д.</p> <p>Дотации на оплату аренды жилья и коммунальных услуг.</p> <p>Предоставление служебного автомобиля</p>
Забота о детях	<p>Предоставление сотрудникам путевок в детские лагеря.</p> <p>Организация отдыха родителей с детьми по льготным ценам.</p> <p>Предоставление воспитывающим детей в одиночку дополнительного оплачиваемого дня</p>
Уменьшение расходов на образование	<p>Обучение сотрудников за счет предприятия.</p> <p>Приобретение учебной литературы.</p> <p>Предоставление возможности использовать оборудование организации (компьютер, принтер и др.) в учебных целях</p>

Следует заметить, что нематериальные стимулы эффективны, если уровень заработка работника высок, удовлетворяет его запросы. При достижении этого уровня необходима замена экономических стимулов на другие.

Направлениями нематериального стимулирования персонала являются: моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем.

*Моральное стимулирование труда* – это регулирование поведения работников на основе предметов и явлений, отражающих их общественное признание и престиж. Суть регулирования поведения работников базируется на передаче и распространении информации о результатах, достижениях и заслугах работников.

Методы морального стимулирования персонала приведены в табл. 8.2.

Таблица 8.2

## Методы морального стимулирования работников

Группы методов стимулирования	МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ
Информирование персонала	Собрания трудового коллектива и совещания. Презентация успешных проектов. Организованный внутренний пиар. Целенаправленная идеологическая работа. Корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт). Фирменный стиль (деловые принадлежности с фирменной символикой, одежда и пр.)
Корпоративные мероприятия	Профессиональные конкурсы. Мастер-классы. Трудовые соревнования. Корпоративные праздники. Событийные мероприятия. Мероприятия тимбилдинга (командообразования) и др.
Официальное признание заслуг	Представление к государственным, профессиональным и общественным наградам. Награждение заслуженных сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, путевками. Упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях. Доска почета
Регулирование взаимоотношений в коллективе	Использование демократического стиля руководства. Научно обоснованный подбор, обучение и аттестация кадров. Комплектование подразделений с учетом психологической совместимости. Применение социально-психологических методов, способствующих выработке у людей навыков эффективного взаимодействия и др.

*Организационное (трудовое) стимулирование*, регулирование поведение работника основано на изменении чувства удовлетворенности трудом. Причем, все факторы удовлетворенности трудом должны рассматриваться в комплексе, так как поскольку исключение хотя бы одного из них из структуры исследования приводит к искажению результатов анализа.

При этом ключевыми, обобщающими аспектами, учитывающими влияние на мотивационную сферу работника всех факторов организационной среды, являются материальная удовлетворенность, психологический комфорт и удовлетворенность условиями труда.

Получив удовлетворение от процесса и результата выполнения работы (задачи), человек предвкушает возможность повторения этого и в дальнейшем, что будет побуждать его к выполнению той деятельности.

Методы организационного стимулирования персонала приведены в табл. 8.3.

Перечисленные в таблице методы организационного стимулирования направлены на изменения чувства удовлетворенности работников своим трудом в организации.

Таблица 8.3

Методы организационного стимулирования работников

Группы методов стимулирования	Методы стимулирования
Повышение качества трудовой жизни работников	Улучшение организации труда. Повышение содержательности труда. Интеллектуализация функций. Профессиональное развитие и обучение. Улучшение условий труда, оснащение рабочих мест. Дизайн помещений.
Управление карьерой работников	Планирование, мотивация и контроль профессионального развития и роста работников. Обретение необходимого уровня профессиональной подготовки. Поощрение творчества и инициативы. Оценка результатов деятельности, профессиональных качеств работников
Вовлечение работников персонала в управление	Формирование самоуправляющихся автономных коллективов. Поощрение добровольных объединений работников в группы по решению проблем. Предоставление возможностей обсуждения готовящихся решений. Оперативная ротация рабочих мест и операций. Совмещение профессий. Делегирование полномочий и дел. Организация обратной связи. Снижение регламентирования труда. Представление свободы распоряжаться ресурсами (оборудованием, материалами). Долевое участие персонала во владении предприятием (участие в собственности). Рассмотрение и вознаграждения идей
Организация соревнования	Профессиональные конкурсы. Смотры профессионального мастерства. Мастер-классы специалистов. Блиц-турниры. Соревнования рабочих групп, бригад, отделов, подразделений за достижение больших результатов

Важной проблем современного работника является нехватка свободного времени. В связи с этим стало актуально использовать такой важный стимул, как свободное время. *Стимулирование свободным временем* – это регулирование поведения работника за счет изменения времени занятости. Суть его стимулирования заключается в предоставлении работнику возможностей в реализации профессиональных интересов без ущерба для личной жизни, здоровья и отдыха (табл. 8.4).

Таблица 8.4

## Методы стимулирования работников свободным временем

Группы методов стимулирования	Методы стимулирования
Предоставление дополнительного времени отдыха работников	Внеплановый оплачиваемый отпуск. Дополнительный оплачиваемый отпуск. Творческий отпуск. Дополнительный отпуск без сохранения заработной платы.
Установление гибких режимов работы	Разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего времени при соблюдении общей нормы рабочего времени. Применение разделения работы. Вахтовая форма работы.
Применение гибких форм занятости	Временная и сезонная занятость. Надомная работа. Агентская работа. Работа на домашнем телефоне. Самозанятость и др.

Цель стимулирования свободным временем – поощрение работников за высокую производительность труда и достижение успехов посредством предоставления особых условий занятости.

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности – это целенаправленное воздействие на поведение персонала посредством изменения условий его деятельности и использования стимулов и мотивов, побуждающих к труду.

Управление мотивацией и стимулированием труда можно рассматривать как процесс, включающий общие функции:

- прогнозирование и планирование;
- организация;
- стимулирование;
- координация и регулирование;
- контроль, учет, анализ.

Существуют также специальные функции, а именно:

- диагностика системы мотивации и стимулирования труда;
- разработка стратегии, целей и принципов организации в области мотивации и стимулирования работников;

- определение содержания системы стимулирования работников;
- разработка системы материального денежного и неденежного вознаграждения;
- разработка системы материального вознаграждения;
- разработка внутренних нормативных документов, регламентирующих мотивацию и стимулирование работников;
- мониторинг эффективности системы мотивации и стимулирование сотрудников.

При управлении мотивацией и стимулированием труда следует руководствоваться принципами:

- учет всех составляющих вклада работника при оценке и оплате труда;
- предоставление возможности участия в инновационной деятельности работникам;
- равный доступ каждой группы работников ко всем видам оплаты и стимулирования труда;
- участие организации в жизнеобеспечении работников на всех этапах жизненного пути;
- сохранение работника в организации;
- включение в сферу влияния организации не только работника, но и членов его семьи.

Основная цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда персонала – обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения персонала.

В качестве подцелей можно рассматривать:

- привлечение персонала в организацию, их строение;
- справедливая оценка трудового вклада работников;
- стимулирование производительности;
- оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты;
- эффективное развитие организации.

Система мотивации и стимулирования работников предприятия должна быть закреплена в локальных нормативных актах:

- общего характера (коллективный договор, трудовой договор, правила внутреннего распорядка, положение о подразделении, дополнительной регламент, штатное расписание и др.);
- регламентирующих материальное стимулирование (положение об оплате труда и материальном стимулировании, положение о социальных выплатах и льготах – социальном пакете и др.);

– регламентирующих непосредственное стимулирование (этический кодекс организации, положение об аттестации работников, положение о конкурсном отборе руководителей и специалистов и др.).

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое мотивация?
2. Какие существуют методы управленческой мотивации?
3. Что такое «процесс мотивации» и какие этапы он включает?
4. Что такое потребности человека?
5. Что такое «мотивы» и как их классифицируют?
6. Что из себя представляет мотивационная структура?
7. Каковы основные содержательные теории мотивации?
8. Какова высшая потребность в пирамиде потребностей А. Маслоу?
9. Что следует понимать под мотивированием работников?
10. Какие существуют типы мотивирования работников организации?
11. Каковы основные процессуальные теории мотивации?
12. В чем состоит сущность теории равенства или справедливости?
13. Что такое стимулирование труда?
14. Что из себя представляют стимулы к труду?
15. Какие существуют виды стимулирования труда?
16. Что включает социальный пакет?
17. Каковы методы морального стимулирования работников в организации?
18. Что включают методы организационного стимулирования персонала организации?
19. Каким образом осуществляется стимулирование работников свободным временем?
20. В каких локальных нормативных актах организации закрепляется ее система мотивации и стимулирования труда?
21. Что такое управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности?
22. Каковы цели и подцели формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда?
23. Какие общие и специальные функции включает процесс управления мотивацией и стимулированием труда?



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 25 марта 2014 года). – Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2014.
2. Адизес И. Управляя изменениями. – СПб.: Питер, 2010.
3. Амиров Д. А. Организационное поведение: Учебник. – М.: Велби, 2006.
4. Балашов А. П. Теория организации и организационное поведение: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014.
5. Богданов А. А. Законы новой совести. Л.; М.: Книга, 1924.
6. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007.
7. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Проспект, 2011.
8. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 5-е изд., стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.
9. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
10. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М, 2000.
11. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2010.
12. Гуленко В. В. Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей. – М.: Астрель; АСТ, 2003.
13. Дафт Р. Менеджмент. – 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008.
14. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004.
15. Друкер П. Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. пособие. – М.: Вильямс, 2007.
16. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 7-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2013.
17. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011.
18. Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отношений: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002.
19. Киллен К. Вопросы управления. – М.: Экономика, 1981.
20. Коротков Э. М. Менеджмент: Учебник. – М.: Юрайт, 2010.

21. Кравченко А. И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – 7-е изд. – М.: Академический проект; Альма матер, 2008.
22. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
23. Кудрявцева Е. И. Организационное поведение: Учеб. пособие. – СПб.: СЗИУ РАНХ и ГС, 2013.
24. Литвинюк А. А. Организационное поведение: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2012.
25. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / Под ред. А. Д. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.
26. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. – 2-е изд., Т. 23.
27. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 3-е изд. / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2012.
28. Набоков В. И., Хворов Ю. И., Штонда В. А. Деловой этикет менеджера. – Екатеринбург: Лавка, 1997.
29. Ньюстром Дж. В., Кэйт Д. Организационное поведение / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000.
30. Организационное поведение: Учебник / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2004.
31. Паркинсон С. Н., Рустомжи М. К. Бизнес – это люди. – М.: Мирт, 1995.
32. Пирожков В. А., Набоков В. И. Активные методы в бизнес-образовании: Учеб. пособие. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.
33. Пирожков В. А., Набоков В. И. Деловое общение менеджера. – Екатеринбург: Лавка, 1998.
34. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 1986.
35. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
36. Психология управления: курс лекций / Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов и др. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ. – М.: ИНФРА-М, 1997.
37. Разумовский О. С. Бихевиоральные системы. – Новосибирск: Наука, 1993.
38. Резник С. Д. Организационное поведение: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013.
39. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Исследование систем управления: Учебник. – М.: Экзамен, 2005.
40. Ролз Дж. Теория справедливости. – Новосибирск: Изд-во Новосиб. ун-та, 1995.

41. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000.
42. Семенов А. К., Маслова Е. Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. – 2-е изд. – М.: Маркетинг, 2000.
43. Семенов А. К., Маслова Е. Л. Этика менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Дашков и К°, 2005.
44. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения / Под ред. А. М. Лялина. – СПб.: Питер, 2009.
45. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010.
46. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 9-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2012.
47. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – 9-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2014.
48. О»Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: Экономика, 2004.
49. Экономика предприятия / Пер. с нем.; под ред. Ф. К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера. – М.: ИНФРА-М, 1999.
50. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1972.
51. Яковлева Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб.: Питер, 2009.
52. Якокка Ли. Карьера менеджера. – М.: Попурри, 2007.

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**АВТОРИТАРИЗМ** – управленческий режим, власть, которая сконцентрирована в руках одного человека или в одном органе. Признаки авторитаризма: централизация власти, безапелляционный командный метод руководства, безусловное повиновение руководителю. Это проявляется в принуждении к исполнению воли руководства.

**АВТОРИТЕТ** – общепризнанное значение, влияние, которым пользуется какое-либо лицо, организация в силу определенных качеств и заслуг. А. менеджера является неременным условием эффективного управления. А. завоевывается честным, инициативным и ответственным отношением к своим обязанностям, требовательным и внимательным отношением к каждому члену коллектива, высокой профессиональной компетентностью.

**ВЛАСТЬ** – это способность, право и возможность распоряжаться кем-либо, чем-либо, оказывать влияние на поведение других людей. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Выделяют следующие виды власти: власть, основанная на принуждении, на вознаграждении, законная (традиционная), экспертная и власть примера.

**ВЛИЯНИЕ** – способность изменять поведение окружающих людей или ход процессов. Имеются две формы В., которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству, – убеждение и участие. Убеждение – это эффективная передача своей точки зрения. Участие – это привлечение работников к управлению.

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ** – это передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно с задачей (деятельностью) для ее выполнения должна также делегироваться необходимая компетенция в специальной сфере (функциональная) и полномочия. При этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство, которая не может быть делегирована.

**ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ** – это форма совместного обсуждения производственных, коммерческих, управленческих и иных вопросов, обмена информацией, анализа ситуации, а также способ выработки и принятия управленческих решений. Они играют весьма важную роль в управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам.

**ЕДИНОНАЧАЛИЕ** – форма организации управления, при которой во главе органа управления (его структурного подразделения) учреждения

или организации стоит одно лицо, правомочное принимать в пределах своей компетенции юридически обязательные решения. Е. создает возможность более оперативного принятия решений, повышает персональную ответственность за общее состояние дел в данном органе, организации, учреждении.

**ИЕРАРХИЯ УПРАВЛЕНИЯ** – один из главных принципов управления сложными, разнообразными и взаимосвязанными процессами. Она характеризуется уровнями управления, число которых тем больше, чем крупнее система. Система управления каждого уровня является объектом управления для более высокого уровня. В общем случае И. У. предполагает определенную автономию управления на каждом уровне. Иерархия отражает соподчиненность подсистем управления в сложной системе управления.

**ИМИДЖ** – 1. Образ делового человека, устойчивое представление об отличительных характеристиках его, складывающиеся у окружающих, репутация его. 2. Образ фирмы, товара, услуги, обеспечивающий положение их на рынке и верность потребителя фирменной марке.

**КОЛЛЕКТИВ НЕФОРМАЛЬНЫЙ** – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Эти цели являются причиной существования неформальных организаций. Причем, в крупной организации существует не одна, а несколько неформальных организаций.

**КОЛЛЕКТИВ ТРУДОВОЙ** – объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Они взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других лиц и одновременно находится под их влиянием. Трудовые коллективы создает руководство, когда осуществляет разделение труда для организации производственного, торгового или иного процессов. Это объединение обладает организационным единством и связано общими целями.

**КОМАНДА** – это небольшая группа (5–7, реже – до 15–20 человек), члены которой разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны исполнять те или иные внутригрупповые роли, изменять функционально-ролевую соотношенность, имеют взаимоопределяющую принадлежность к данной общности (группе). Команды нередко создают для решения конкретных задач, выполнения проектов.

**КОМПЕТЕНЦИЯ** – это способность применять знания, умения и личные качества для успешной деятельности в определенной области. Применяется также понятие «ключевые компетенции», под которым по-

нимается набор компетенций, позволяющий сотруднику выполнять свои профессиональные обязанности максимально эффективно.

**КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ** – соединение участников определенного коммуникационного процесса с помощью соответствующих информационных потоков.

**КОНФЛИКТ** – это реальная борьба между двумя и более сторонами, т. е. конкретными лицами или группами, когда каждая сторона делает так, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Определяют следующие типы конфликтов: внутриличностный, межличностный, межгрупповой, между группой и личностью.

**ЛИДЕРСТВО** – специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

**ЛИДЕР** – это член коллектива, инициатор и организатор его действий, который психологически признан окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей. При этом лидер обладает четким видением будущего и путей движения к нему. Он не командует, а ведет за собой остальных, а те выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями.

**МЕНЕДЖЕР** – человек, занимающий управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях. Менеджеры занимают различные позиции в организации (директор, руководитель группы, организатор определенного вида работ, начальник, заведующий и т. д.), решают далеко не одинаковые задачи, выполняют разные функции.

**МЕНЕДЖМЕНТ** (англ. *management* – управление, заведование, организация) – 1. Практическая деятельность по управлению производственной, коммерческой или иной организацией, преследующая определенные цели. 2. Теория (наука) управления, совокупность принципов, методов, средств и форм управления. 3. В современной отечественной практике также руководящий состав предприятия, акционерного общества.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ** – это способы воздействия управляющей подсистемы – субъекта управления на управляемую подсистему – объект управления для достижения поставленных целей. Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе объективных закономерностей, присущих общественному производству, с учетом специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому при-

знаку выделяют административные, экономические и социально-психологические методы.

**МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ** – это сформулированное утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от подобных. Миссия конкретной организации отражает цели и интересы различных групп людей, связанных с ее деятельностью, прежде всего собственников, сотрудников, потребителей.

**МОТИВАЦИЯ** – функция менеджмента, предполагающая использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Поведение каждого человека определяется мотивами, т. е. внутренними силами, побуждающими человека к осуществлению определенных действий. Мотивы проявляются в виде реакции человека на факторы его внутреннего состояния или воздействия окружающей среды, определяются потребностями человека, осознанием степени и возможностей их удовлетворения.

**НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА** – это организация труда административно-управленческих работников, которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, прогрессивных форм хозяйствования, применении технических средств и позволяет наилучшим образом устанавливать взаимодействие служащих между собой и рабочими, а также с используемыми техническими средствами в процессе осуществления функций управления и инженерно-технического и экономического обеспечения производства (коммерции). Основной целью ее является повышение производительности труда при сохранении здоровья работающих.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА** – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Носителями организационной культуры являются сотрудники организации, формируется она менеджментом организации, прежде всего его высшим уровнем.

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ** – это учебная дисциплина и комплексная прикладная наука о психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной мере определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации (людей, групп, коллективов) друг с другом и с внешней средой.

**ОРГАНИЗАЦИЯ** – 1. Систематизированное, сознательное объединение людей, преследующих достижение определенных целей. 2. Функция управления, задачей которой является формирование структуры организации и обеспечение ее всем необходимым для нормального функционирования.

**ПЕРСОНАЛ** – все работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

**ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ** – основные правила, вытекающие из объективных экономических законов, которыми должны руководствоваться субъекты управления в процессе управления конкретными объектами. Они являются одной из форм сознательного использования объективных законов в практике управления, отражают теоретический идеал управления.

**ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ** – совокупность непрерывных взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей.

**ПРОФЕССИОГРАММА** – это документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии (психологические, производственно-технические, медико-гигиенические и т. п.). В ней приводятся наиболее сложные функции данной профессии, которые создают определенную сложность в ее освоении. Указываются затруднения, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека.

**ПРОФЕССИОНАЛИЗМ МЕНЕДЖЕРА** – овладение менеджером специальными знаниями и навыками в области организации производства (коммерции) и управления, способность его работать с людьми в различных сферах.

**РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА** – это его обособление, установление каждому работнику, их группам и подразделениям обязанностей, функций, сферы действия. В менеджменте выделяют горизонтальное и вертикальное разделение труда. Горизонтальное разделение – это разделение труда по видам работ, по функциям. Оно проявляется в выделении специалистов, создании функциональных служб и подразделений в организации. Вертикальное разделение управленческого труда – это разделение, основанное на выделении уровней управления в организации. В основе его лежит координация деятельности работников или подразделений.

**САМОМЕНЕДЖМЕНТ** – 1. Саморазвитие менеджера как личности и организация его личной деятельности, представляющая собой целенаправленное и последовательное использование испытанных методов работы в повседневной практике в специфических условиях преобладания самоорганизации. 2. Работа менеджера в условиях преобладания самоорганизации, проявляющаяся преимущественно на нижнем организационном уровне.

**САМООРГАНИЗАЦИЯ** – это процесс целенаправленного, с учетом спонтанности, совершенствования (упорядочения) существующей структуры



организации за счет действия ее составляющих путем временного или постоянного перевода ее архитектоники в другое неравновесное стационарное состояние с априори неизвестной динамикой энтропии. Основными условиями возникновения самоорганизации являются открытость и неравновесность организации.

**СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ** – состоит в том, что потенциал и возможности организации как единого целого превышают сумму потенциалов и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением. Показывает на реальный выигрыш от объединения в организацию для ее членов, который перекрывает потери, связанные с ограничением их самостоятельности.

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ** – это система, представляющая собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, благодаря которым осуществляется процесс управления, возникают новые целостные свойства. Современная С. У. должна обладать высокой гибкостью, оперативно реагировать на изменения факторов внешней и внутренней среды организации, обеспечивать высокую эффективность управления и функционирования ее.

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ** – устойчивое психическое состояние социальной группы, отражающее ценностные ориентации и характер межличностных отношений. Он непосредственно воздействует на настроение работников, степень их удовлетворенности трудом и через это влияет, в конечном счете, на текучесть кадров, производительность труда. Важнейшие признаки благоприятного климата: доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение мнения; отсутствие давления на подчиненных; достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел; удовлетворенность принадлежностью к коллективу и т. д.

**СОЦИОГРАММА** – способ графического изображения данных социометрического исследования коллектива. Знание С. группы обязательно для управления ею, так как руководитель должен использовать для решения групповых задач авторитет трех первых групп и оказывать воспитательное воздействие на последние группы с целью повышения психологического статуса этих сотрудников и повышения уровня ее развития.

**СОЦИОМАТРИЦА** – это таблица, содержащая данные опроса членов коллектива по какому-либо вопросу, касающемуся других членов данного коллектива.

**СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ** – это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач, используемых руководителем, манера

его поведения по отношению к подчиненным. С. У. оказывает существенное влияние на эффективность деятельности коллектива и предприятия (организации) в целом. Конкретный стиль управления в реальных условиях определяют факторы объективного и субъективного характера.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ** – это деятельность по разработке стратегии, т. е. качественно определенного генерального направления развития организации, и ее реализации на основе формирования и рационального использования ресурсов, адекватного реагирования на изменения внешней среды для обеспечения конкурентных преимуществ и достижения целей в перспективе.

**СТРЕСС** (от англ. *stress* – давление, напряжение) – термин, используемый для обозначения обширного круга состояний напряженности человеческой психики, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.

**УБЕЖДЕНИЕ** – это эффективная передача своей точки зрения. Оно основано на силе примера и власти эксперта. При этом исполнитель полностью осознает, что делает и почему. Руководитель как бы «продает» исполнителю то, что нужно сделать.

**УПРАВЛЕНИЕ (В ОБЩЕМ ВИДЕ)** – это определенный тип взаимодействия двух объектов (органов), один из которых при этом находится в позиции субъекта управления, а другой – в позиции объекта управления.

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

**УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ** – система мер по формированию и реализации принципов и норм поведения работников в организации

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ** – совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений. У. И. обладает определенными свойствами: накопление, движение, сохранение при использовании, стоимость, измерение, коммуникативность, разнообразие форм. Эти свойства играют важную роль в понимании характеристик информационного обеспечения управления. К таким характеристикам относятся: полнота и ценность информации, достоверность, форма представления, объем, своевременность, структура информации. Эти характеристики в своей совокупности отражают информационный потенциал управления.

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД** – это вид трудовой деятельности, операции и работы по выполнению административно-управленческими работниками

ми функций в организации. Он является неотъемлемой частью совокупного общественного труда. Выделяют следующие виды управленческого труда: эвристический, административный, операторный.

**УСЛОВИЯ ТРУДА** – совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе труда. Они определяются: особенностями техники и технологии; тяжестью и напряженностью труда; воздействием внешней среды на организм человека, его трудоспособностью; режимом труда и отдыха; психологическим климатом в производственном коллективе.

**УЧАСТИЕ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ** – это эффективная форма привлечения членов трудового коллектива к управлению организацией или ее подразделением в разной форме – от внесения предложений по улучшению деятельности организации (подразделения) до участия в подготовке и принятии решений.

**ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ** – это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности. Выделяют общие и специальные функции управления.

**ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ** – желаемое, возможное и необходимое состояние социально-экономической системы, которое должно быть достигнуто. Определение Ц. У. – начальный этап процесса управления. Ц. У. является направляющим фактором деятельности руководителя. Ц. У. должна соответствовать требованиям объективных законов и определяться с учетом реальных возможностей развития системы.

**ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ** – сосредоточение полномочий по принятию решений на высшем для организации уровне. Ц. У. можно характеризовать коэффициентом централизации управления.

**ЭТИКА** – это образ действий, поведение человека в соответствии с понятиями о добре и зле, о нравственности и морали, о назначении человека в обществе и смысле жизни и деятельности. Она отражает нормы поведения людей в обществе, в семье, в производственной сфере, включая систему идеалов, на которые опирается менеджер, любой деловой человек, чтобы достичь поставленной цели.

**ЭТИКЕТ ДЕЛОВОЙ** – это сложившиеся в определенной социальной среде правила поведения, а также следование им. Это также одна из форм регуляции человеческого поведения. Правила этикета носят сугубо формальный характер и не ставят человека перед проблемой свободного выбора.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА** – сложная категория, отражающая отношение результатов управленческой деятельности к произведенным при этом затратам (или использованным материальным, финансо-

вым, трудовым и иным ресурсам). Функциональная роль эффективности менеджмента – отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНАЯ** – сложная категория, выражающая социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ЭКОНОМИЧЕСКАЯ** – отношение полученных экономических результатов к произведенным затратам управленческой деятельности (или использованным ресурсам), отражающихся в значениях переменных (показателей).

*Учебное издание*

НАБОКОВ Владимир Иннокентьевич  
ЮЛДАШЕВ Нуритдин Курбанович

## ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебник

Дизайнер-верстальщик А. Ю. Тюменцева

Подписано в печать 10.10.2019. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Alegreya  
Уч.-изд. л. 16,00. Усл. печ. л. 15,58. Тираж 500 экз. Заказ 11561

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Уральский государственный аграрный университет»  
620075, Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42

Отпечатано в ООО Универсальная Типография «Альфа Принт»  
620049, г. Екатеринбург, пер. Автоматики, д. 2Ж  
Тел.: 8 (800) 300-16-00.  
[www.alfaprint24.ru](http://www.alfaprint24.ru)

Оригинал-макет подготовлен в федеральном государственном бюджетном  
образовательном учреждении высшего образования  
«Уральский государственный аграрный университет»  
620075, Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42

30.000 c.