

А. К. Семенов, В. И. Набоков

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебник для бакалавров

2-е издание, стереотипное

Рекомендовано ФГБОУ ВПО

«Государственный университет управления»

*в качестве учебника для студентов экономических вузов,
обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент»
(квалификация — бакалавр)*

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГАУ «Федеральный институт развития образования»
Регистрационный номер рецензии 070 от 24.02.2011 г.

Москва

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»

2019

УДК 65.01
ББК 65.290-2
С30

Авторы:

А. К. Семенов — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, почетный работник высшего профессионального образования;

В. И. Набоков — доктор экономических наук, профессор, почетный работник высшего профессионального образования.

Рецензенты:

И. Ю. Беляева — доктор экономических наук, профессор;

В. П. Фомина — доктор экономических наук, профессор.

Семенов А. К.

С30

Теория менеджмента: Учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — 2-е изд., стер. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 490 с.

ISBN 978-5-394-03203-5

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.

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» (квалификация «бакалавр»).

Подписано в печать 10.09.2018. Формат 60×84 1/16.

Печать офсетная. Бумага газетная. Печ. л. 30,75.

Тираж 300 экз.

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»

129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732

Тел.: 8 (495) 668-12-30, 8 (499) 183-93-23

E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;

office@dashkov.ru — офис; <http://www.dashkov.ru>

ISBN 978-5-394-03203-5

© Семенов А. К., Набоков В. И., 2011

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2011

Оглавление

Введение	6
Глава 1. История развития и современное состояние менеджмента ...	8
1.1. Исторические предпосылки менеджмента	8
1.2. Научные школы менеджмента	13
1.3. Развитие отечественного управления	20
1.4. Современный российский менеджмент	36
1.5. Зарубежные модели менеджмента	42
<i>Контрольные вопросы</i>	56
<i>Литература</i>	57
Глава 2. Теоретические основы менеджмента	59
2.1. Управление и менеджмент	59
2.2. Сущность, виды и система управления (менеджмента)	64
2.3. Научные подходы и принципы менеджмента	73
2.4. Методы управления	80
2.5. Менеджмент и предпринимательство	88
<i>Контрольные вопросы</i>	95
<i>Литература</i>	96
Глава 3. Технология менеджмента	99
3.1. Процесс и функции управления	99
3.1.1. Планирование	102
3.1.2. Организация	108
3.1.3. Мотивация	110
3.1.4. Контроль	122
3.1.5. Координация	125
3.2. Коммуникации в системе управления	128
3.3. Управленческая информация	138
3.4. Управленческие решения	143
<i>Контрольные вопросы</i>	155
<i>Литература</i>	157

Глава 4. Теория организации	159
4.1. Понятие и сущность организации	159
4.2. Классификация организаций	167
4.3. Внутренняя и внешняя среда организаций	177
4.4. Организационная культура современной организации	185
4.5. Понятие и типы организационных структур управления организациями	189
4.6. Проектирование организаций	217
4.7. Управление организационными изменениями	226
4.8. Современные тенденции в развитии организаций	233
4.9. Новые типы организаций	243
4.10. Стратегическое управление организацией	254
<i>Контрольные вопросы</i>	266
<i>Литература</i>	268
 Глава 5. Эффективность менеджмента организации	271
5.1. Понятие и сущность эффективности менеджмента	271
5.2. Подходы к оценке и показатели экономической эффективности менеджмента	278
5.3. Социальная эффективность менеджмента	290
<i>Контрольные вопросы</i>	296
<i>Литература</i>	297
 Глава 6. Современный менеджер	300
6.1. Менеджер: понятие, личные и деловые качества, функции	300
6.2. Менеджер и лидер	313
6.3. Стиль и имидж менеджера	324
6.4. Этика современного бизнеса	332
6.5. Деловой этикет менеджера	340
6.6. Управление стрессами	356
<i>Контрольные вопросы</i>	363
<i>Литература</i>	364
 Глава 7. Организация управленческого труда	367
7.1. Управленческий труд: характеристика, особенности, виды	367
7.2. Научная организация управленческого труда	374
7.3. Самоменеджмент руководителя	380
7.4. Работа менеджера с информацией	397

7.5. Инструментарий планирования и организации деятельности менеджера	407
<i>Контрольные вопросы</i>	413
<i>Литература</i>	414
Глава 8. Организационное поведение	417
8.1. Трудовой коллектив (группа) и команда	417
8.2. Неформальные коллективы (группы)	425
8.3. Формирование и диагностика трудового коллектива	428
8.4. Влияние и власть	442
8.5. Участие работников в управлении	448
8.6. Управление конфликтами	456
<i>Контрольные вопросы</i>	469
<i>Литература</i>	471
Словарь терминов	474

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, восемь глав основного текста, в каждой из которых имеются контрольные вопросы и список литературы, а также словарь терминов. Основной текст логически разбит на восемь взаимосвязанных 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 1. История развития и современное состояние менеджмента

В главе 1 рассматриваются: исторические предпосылки менеджмента; эволюция управленческой мысли, 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” [12, с. 342].

Вероятно, впервые проблему управления взялись решить древние египтяне. Около 6 тыс. лет назад они признали необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования и контроля результатов, а также поставили вопрос о децентрализации управления.

В XX в. до н. э. в соседнем Вавилоне царь Хаммурапи провел ряд хозяйственных и административных реформ. Установил единую систему правил, норм и наказаний, известную как Законы Хаммурапи. В Законах (Кодексе) Хаммурапи впервые на государственном уровне констатировалось наличие частной собственности. Он применил для нужд управления и контроля письменные документы на глиняных табличках и свидетельские показания, признал недопустимым перекладывание должностными лицами ответственности на своих подчиненных, законодательно установил уровень зарплаты.

В древней Шумерии на глиняных табличках, датированных XXIV в. до н. э., были записаны сведения о законах государства, что свидетельствует о существовании там практики управления.

Определенный вклад в управление был внесен в эпоху античности, за 400 лет до н. э. Сократ сформулировал принцип универсальности управления. Его современник, персидский царь Кир, выдвинул идею о необходимости специальных исследований причин, побуждающих людей к действию, т. е. мотивации. Он рассматривал также проблему обработки управленческой информации и составления планов. Чуть позже в Греции занимались изучением методов выполнения трудовых операций и обеспечения их ритмичности. Платон сформулировал принцип специализации.

В 325 г. до н. э. Александр Македонский создал впервые штаб как центр управления боевыми действиями.

В древности организации имели определенную структуру, в которой выделялись уровни управления. Существовали и крупные политические организации, руководителями которых являлись короли и генералы. Были также и управляющие, хранители житниц, погонщики, надсмотрщики работ, губернаторы территорий и казначеи, которые помогали обеспечивать деятельность этих организаций.

Шли годы, управление многими организациями становилось более четким и сложным, а сами организации — сильными и устойчивыми. Примером может служить Римская империя, которая просуществовала сотни лет. Римские легионы имели четкую структуру управления, состояли из генералов и офицеров, армия подразделялась на дивизии. Они шли победным маршем через плохо организованные европейские страны, государства Среднего Востока. Завоеванные территории отдавались под управление губернаторов, подчинявшихся Риму, строились дороги, чтобы установить связь с Римом.

Почти все элементы современного управления можно проследить в древних организациях, хотя их характер и структура управления существенно отличались от сегодняшних.

В эпоху рабовладения также имело место управление, однако преобладали методы прямого принуждения и страха наказания в качестве главных средств побуждения к труду.

В дальнейшем, с развитием общественного производства, такой труд обнаружил органически присущую ему неэффективность. Его заменила система наемного труда зарождающейся буржуазной эпохи. Она основывалась на использовании принципиально иного, опосредованного механизма принуждения, применявшего материальные стимулы и экономические рычаги в управлении трудом. Возникший свыше 250 лет назад в ряде стран Западной Европы торговый капитализм имел совсем иную основу — денежный капитал. Вместо прямых и грубых форм принуждения к труду при капитализме формировался и повсеместно

использовался рыночный механизм, действовавший на базе обмена меновыми стоимостями и предполагавший формальную личную независимость и равенство обменивающихся сторон.

Главным, по сути революционным, преобразованием этого периода в области менеджмента, лежащим в основе его возникновения, было отделение капитала-собственности от капитала-функции, менеджмента от собственности, зарождение профессионального менеджмента.

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 систематизированно, 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.

Следует заметить, что американец Джозеф Вартон в 1881 г. предложил читать студентам, будущим инженерам, “научный курс управления”, впервые разработав курс менеджмента для преподавания в колледже. Вслед за ним в 1886 г. Генри Р. Таун заявил о необходимости разработки научных основ менеджмента как профессиональной деятельности.

Тем не менее 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. Организации-гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе подразделений, менеджеров и исполнителей.

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 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.

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

Таким образом, для данной школы характерны следующие черты:

- определение задач, которые должна решать администрация;
- 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.

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 работах, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что неизбежно приведет к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие 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.

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.

Системный 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.

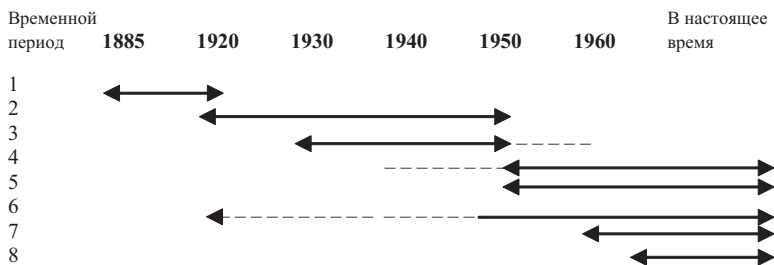
Руководители должны знать переменные организации как системы, чтобы применять теорию систем к процессу управления. Они должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях 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) [15, 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 неизвестные 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 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 разворачивалось 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 отвергали взгляд на возможности человека как на не-

что, раз и навсегда данное. Делался вывод о необходимости постоянных тренировок способностей человека. К 1924 г. ими разработаны 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 того, что:

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 народнохозяйствен-

ных балансов и пропорций, помогла решать задачи восстановления разрушенного хозяйства.

А. Богданов сформулировал принципы организации коллективной работы (скорее всего — в противовес специфике тейлоризма) [1]. 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 гармонизацию 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 веществен-

ных, 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 управления проводились исследования законов и закономерностей управления социалистическим производством. Были сформулированы и обоснованы как объективно отража-

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

ющие 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.

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 координации 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 г. 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. 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. по настоящее время характеризуется проведением в стране трех реформ, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством. К ним относятся:

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. по настоящее время).

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 конференция “Проблемы научной организации управления социалистической промышленностью”.

Конец 60-х гг. характеризуется выходом ряда серьезных монографий по проблемам управления — В. 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 обще-

ства 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 Н. 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 дискуссии 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 скрывалась 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 государственно-го 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 народнохозяйственными;
- 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 этом 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 предприятий. 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, российской 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;
- высокий уровень безработицы;
- 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;
- низкие уровень и продолжительность жизни населения, сложная демографическая ситуация;
- значительная поляризация уровней доходов разных групп населения;
- деградация социальной сферы;
- низкие уровни демократизации общества и экономики, неразвитость демократических институтов;
- 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;
- игнорирование органами власти и управления явного примата горизонтального системобразования и самоуправления

ния, 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 рынке 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, завершеннее набор сопряженных производств, тем увереннее чувствует себя управляющий центральным бизнесом. В последнее время эта тенденция распространяется на власть — крупнейшие корпорации активно проводят своих людей в органы власти;

— нежелание менеджеров высшего звена делегировать полномочия и ответственность второму эшелону менеджмента, стремление все делать самим, лично контролировать. Причины этого: недоверие к подчиненным, недостаточная квалификация последних, но главное — неумение эффективно мотивировать 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 переносить их идеи на российскую почву недопустимо. Необходимо использовать только лучшее с учетом особенностей национальной экономики;

— отсутствие гибкости у высшего менеджмента. Директора многих организаций стремятся действовать по привычке, не умеют гибко реагировать на изменения внешних и внутренних факторов, приспосабливаться 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 необходимых сложившихся 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;

— компанейщина, 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 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 зарубежные страны накопили значительные сведения 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 ме-

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 несколько производственных подразделений фирмы, выпускающих однотипную продукцию, требующую идентичных ресурсов и технологий, отвечает за своевременную разработку конкурентоспособной продукции и ее 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 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 меж-

ду 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 пла-

ты 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 отдается 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 за 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.

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 с 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

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”.

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. Созда-

телями 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 контро-

лируют 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 20-м столетии сыграла теория государственного регулирования Кейнса, получившая наиболее яр-

кое 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: достаточ-

но 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 прижились.

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?

Литература

1. Богданов А. А. Законы новой совести. Л.—М.: Книга, 1924.
2. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006.
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Проспект, 2011.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 5-е изд., стереотипн. — М.: Магистр; ИНФРА-М, 2010.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
6. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2010.
7. Дафт Р. Менеджмент. — 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007.
8. Друкер П. Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. пособие. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2007.
9. Кабаков В. С., Порховник Ю. М., Зубов И. П. Менеджмент: проблемы — программа — решения. — Л.: Лениздат, 1990.
10. Керженцев П. М. Принципы организации. — М., 1968.
11. Кравченко А. И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. — 7-е изд. — М.: Академический проект; Альма матер, 2008.
12. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. — 2-е изд., Т. 23.
13. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / Под ред. А. Д. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. — М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.

14. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. М. М. Максимцова, проф. М. А. Комарова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
15. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — 3-е изд. / Пер. с англ. — М.: ООО “И. Р. Вильямс”, 2008.
16. Мыльник В. В., Титаренко Б. П., Волочиенко В. А. Исследования систем управления: Учеб. пособие для вузов. — 4-е изд. — М.: Академический Проект; Трикста, 2006.
17. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. — М.: МГУ, 1991.
18. Прохоров А. П. Русская модель управления. — М.: ЗАО “Журнал Эксперт”, 2002.
19. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Исследование систем управления: Учебник. — М.: Экзамен, 2005.
20. Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “ИнтелСинтез”, 1999.
21. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: Учебник. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К°”, 2010.
22. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения / Под ред. А. М. Лялина. — СПб.: Питер, 2009.
23. Терминология менеджмента: Словарь / Сост. А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: ИКЦ “Маркетинг”, 2002.
24. Тэпман Л. Н. Предпринимательское управление. Зарубежный опыт: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Швандара. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
25. Уотермен Р. Факторы обновления. — М.: Прогресс, 1988.
26. Файоль А., Эмерсон Т., Тейлор Ф., Форд Т. Управление. — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992.
27. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК Энерго, 1992.
28. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. — 9-е изд., испр. и доп. — М.: Изд-во “Дело” АНХ, 2008.
29. Ферцов В. Г., Ферцова А. В. Менеджмент: комплексный подход: Учеб. пособие для высших учебных заведений. — М.: Приориздат, 2005.

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 лишь 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 менеджмента 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 продуктивным 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 серьез-

ной 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 объектов, 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 управ-

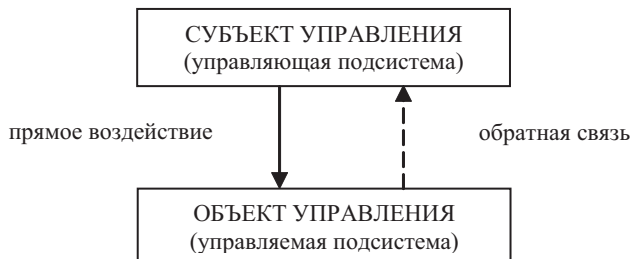


Рис. 2.1. Управляющая и управляемая подсистемы системы управления

ления 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.

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, организационнотехническими 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 управлен-

ческие 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 принципы:

- целостность свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов;
- структурность;
- взаимозависимость структуры и среды;
- иерархичность;

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
Персонификация управления	Персонифицированное, неперсонифицированное
Компетентность управления	Компетентное, некомпетентное
Управленческие воздействия	Непосредственное, опосредованное

— множественность описания каждой системы.

Возвращаясь к системе управления организацией, следует заметить, что она обладает соответствующей структурой. Представляет собой определенную совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, призванных осуществлять

процесс управления в интересах системы, организации. При этом возникают новые целостные свойства, называемые эмерджентными¹.

Система управления современной организацией (предприятием) должна отвечать следующим основным требованиям:

- обладать высокой гибкостью;
- быть адекватной технологии производства, требующей соответствующих форм контроля, организации и разделения труда;
- оперативно реагировать на изменения факторов внешней и внутренней среды предприятия, конъюнктуры рынка;
- обладать надежностью;
- обеспечивать высокую эффективность деятельности и управления предприятием;
- отвечать требованиям субъектов влияния;
- способствовать развитию организации, сотрудников;
- обеспечивать внедрение достижений науки и передовой практики, ее конкурентоспособность;
- обладать активностью;
- 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.

¹ Эмерджентность — наличие у системы свойств целостности (эмерджентных свойств), т. е. таких свойств, которые не присущи составляющим ее элементам. Эмерджентность является одной из форм проявления диалектического принципа перехода количественных изменений в качественные.

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 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 [6]. 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 [24] 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 и психологию менеджмента, разработку, принятие и реализацию управленческих решений.

2.3. Научные подходы и принципы менеджмента

Эффективность менеджмента в значительной мере определяется использованием широкого спектра научных подходов и методов управления, обоснованностью их применения. В настоящее время применяются только некоторые научные подходы к менеджменту, что объясняется “узостью” его 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 следует отнести к главным принципам управления.

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

Принципы управления можно определить как правила, которые формулируются на основе объективных закономерностей, являются средством их практического использования. 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 (1853–1931 гг.) 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;

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 отчитывается 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”)

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

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 (при выполнении управленческих работ должно обеспечиваться оптимальное соотношение между специализацией и универсализацией);

- 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);

- 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);

- оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении (в каждой системе управления в конкретный период времени имеется оптимальный уровень централизации (децентрализации) 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 деятельности современного менеджера.

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. Это прежде всего:

- гуманность управления, предполагающая предоставление приоритетов потребностям и ценностным представлениям работающих;
- ответственность как условие успешного менеджмента;
- атмосфера в фирме, способствующая развитию способностей работающих;
- долевое участие каждого работающего в результатах фирмы;
- ориентация деятельности предприятия на потребителя;
- устойчивость к воздействиям факторов внешней среды (при изменении отдельных элементов микро- или макросреды организации система управления должна продолжать функционировать и выполнять поставленные задачи);
- ориентация менеджмента на конечные результаты работы;
- использование методов работы с людьми, обеспечивающих удовлетворенность работой;
- привлечение работников к управлению;
- участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованности работы;
- динамизм формирования и развития инноваций;
- этика бизнеса;
- честность и доверие к людям;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;

- качество личной работы и ее постоянное 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 долговременного 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 процессами

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). Важнейшими признаками его на предприятии, в организации являются:

- хорошее настроение в коллективе (жизнерадостность, оптимизм);
- доброжелательность и объективность оценки работы исполнителей;

- творческая атмосфера в коллективе;
- согласие и единство действий в коллективе;
- отсутствие “показухи” и формализма в работе;
- доверительность, непринужденность отношений между членами коллектива;
- эмоциональная включенность и взаимопомощь членов коллектива в различных ситуациях;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных;
- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел;
- взаимная требовательность членов коллектива и общая ответственность;
- принятие каждым членом коллектива на себя ответственности за положение дел в организации (подразделении);
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение мнения при обсуждении вопросов;
- отсутствие в коллективе затянувшихся, дисфункциональных конфликтов;
- высокая степень взаимопомощи и проч.

Для обеспечения благоприятного социально-психологического климата в коллективе требуются специальные знания и умение руководителей. В качестве специальных мер следует использовать: научно обоснованный подбор кадров, обучение и периодическую аттестацию менеджеров, формирование трудовых коллективов с учетом психологической совместности работников, социально-психологические методы, способствующие выработке у членов коллектива навыков взаимопонимания и взаимодействия, соответствующий стиль руководства.

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

устанавливать 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).

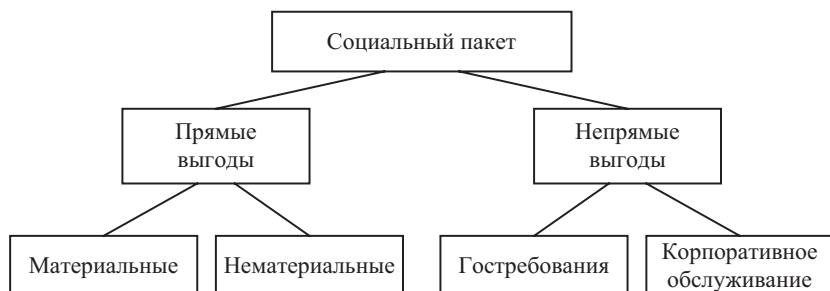


Рис. 2.3. Структура социального пакета

Из рисунка видно, что 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.

2.5. Менеджмент и предпринимательство

Важнейшей функцией современного менеджмента является **предпринимательство**. Роль этой функции в последние годы возрастает.

Предпринимательство принято рассматривать как инициативную деятельность, направленную на насыщение рынка товарами, услугами и на получение прибыли или личного дохода и осуществляемую от своего имени на свой риск и ответственность.

Существуют также другие, более узкие определения предпринимательства. Так, в середине XX в. сформировалось понятие предпринимательства как деятельности, которая направлена на осуществление смелых и трудных проектов, связанных со стремлением сделать что-то новое или улучшить существующее. В настоящее время его определяют как частный случай бизнеса, вид деятельности человека, который осуществляет бизнес, реализует нововведения, вкладывает собственные средства в новое дело, принимая на себя личный риск.

С учетом различных определений предпринимательства могут быть сформулированы следующие основные мотивы предпринимательской деятельности:

- личное обогащение;
- желание стать хозяином своего дела, свободно принимать решения, самостоятельно владеть и распоряжаться доходом;
- самореализация, т. е. развитие и наилучшее применение своих способностей;
- желание рисковать, играть.

Согласно российскому законодательству сфера предпринимательской деятельности охватывает все общественное производство. Ограничениями предпринимательской деятельности являются: требования экологии, сохранения здоровья населения, пожарная безопасность.

Занятие предпринимательской деятельностью не требует разрешения. По отдельным видам деятельности необходимо получить лицензию.

Предпринимательство может быть частным, коллективным, государственным и контрактным. Частное предпринимательство предусматривает единоличное владение, распоряжение, использование имущества и единоличную ответственность. Коллективное предпринимательство осуществляется группой лиц, связанных друг с другом солидарной или долевой ответственностью. Государственное предпринимательство осуществляется государственными предприятиями, действующими на правах полного хозяйственного ведения. На основе контракта, заключаемого с собственником предприятия, осуществляет предпринимательскую деятельность профессиональный менеджер.

Предпринимательская деятельность может осуществляться юридическими и физическими лицами, с применением и без применения наемного труда.

Предпринимательство предшествует менеджменту. Иначе говоря, сначала организуется дело, затем его менеджмент. Сфера предпринимательства включает разработку предпринима-

тельской идеи, изыскание ресурсов и определение способов их эффективного использования. Сфера менеджмента охватывает процессы обеспечения эффективного использования ресурсов. Менеджмент включает осуществление функций планирования, организации, мотивации, контроля, а также связующих процессов в деятельности фирмы, а именно коммуникаций и принятия и реализации управленческих решений. Профессиональный менеджмент требует разносторонних знаний, научно-исследовательского подхода, стратегического и вариантного мышления, компьютерной грамотности, организационной культуры, коммуникабельности, самостоятельности, новаторства, предприимчивости.

Таким образом, предприниматель и менеджер имеют ряд общих черт. Это находит свое выражение в предпринимательском поведении менеджера: в целях и путях их достижения, системе стимулирования, используемой информации, стиле и методах управления и т. д.

Целью предпринимательского поведения менеджера является не просто получение текущей прибыли, а оптимизация потенциала прибыльности, т. е. обеспечение получения прибыли в течение достаточно длительного периода времени. Действительно, предпринимательское поведение не имеет ничего общего с хищническим использованием производственного и трудового потенциала. Оно обеспечивает длительное и устойчивое существование фирмы. Предпринимательское поведение менеджера характеризуется также творческим, нестандартным подходом к решению производственных задач. Оно ориентируется на предвидение проблем и разработку упреждающих решений.

Предпринимательская система стимулирования предусматривает вознаграждение за творчество и инициативу в отличие от других систем стимулирования, предусматривающих поощрение за прошлую деятельность и стабильность результатов.

В соответствии со своими целями и путями их достижения предприниматель-менеджер использует гибкие организацион-

ные структуры и формы управления. Гибкость обеспечивается сочетанием специализации и интеграции, вертикальных и горизонтальных связей в системе управления. Изменение организационных структур опирается на критический анализ сложившихся структур и преодоление традиционных стереотипов мышления.

Стиль предпринимательского поведения проявляется в способности пойти на обоснованный риск, в умении убедить коллектив в необходимости изменений. Этим оно отличается от популизма и фундаментализма, использующего незыблемые принципы.

Наряду с собственником, предпринимателем и менеджером в управлении организацией принимает участие трудовой коллектив. Им совместно с администрацией предприятия устанавливаются продолжительность и распорядок рабочего дня, планируются отпуска, разрабатывается и совершенствуется система стимулирования, безопасности труда, обеспечения качества продукции и труда.

Рассредоточение собственности и соответственно функций управления между различными субъектами рыночных отношений составляет важнейшую тенденцию ее развития на современном этапе. Степень распределения управленческих функций между субъектами рыночных отношений может быть различной. В каждом конкретном случае она зависит от ряда факторов: уровня развития социального партнерства, образования, квалификации, личных качеств каждого из субъектов рыночных отношений, сложности, многообразия видов, объема управленческих работ и других факторов.

Предпринимательскую деятельность осуществляет **предприниматель**, т. е. лицо, предпринимающее что-то по собственной инициативе, действующее под свою ответственность, на свой страх и риск, рассчитывающее на собственные силы и средства, занимающееся какой-либо экономической деятельностью, приносящей ему прибыль (доход). Считается, что функциями, имманентно присущими предпринимателю, являются:

- соединение ресурсов земли, капитала и труда в единый процесс;
- принятие решений в процессе бизнеса;
- новаторство в коммерции, технологии, организации;
- риск своими и заемными средствами, временем, трудом, деловой репутацией.

Любой предприниматель (в той или иной мере) является и менеджером. Для него характерно профессиональное знание сферы деятельности и наличие определенных знаний в области теории и практики управления производственно-сбытовой и маркетинговой деятельностью. Вместе с тем предприниматель не всегда может быть хорошим менеджером (разработчиком стратегии), имеющим навыки управления людьми. Однако большая уверенность в себе мешает ему делегировать свои полномочия.

Предприниматель, используя права собственности на имущество, использует его в качестве средств производства для выпуска продукции и получения прибыли. Таким образом он превращается в управляющего, менеджера. Отношения собственности здесь выступают как управленческие отношения.

Предприниматель создает организацию и управляет хозяйственным процессом независимо от вида и сферы деятельности.

Предпринимательская деятельность может осуществляться как физическими, так и юридическими лицами. Их деятельность называется индивидуальной предпринимательской деятельностью, регулируемой законами государства.

Юридические лица осуществляют коллективное предпринимательство и являются носителями имущественных прав и обязанностей. В хозяйственном обороте юридические лица выступают от своего имени и существуют независимо от лиц, входящих в их состав; по обязательствам несут самостоятельную имущественную ответственность.

Индивидуальный предприниматель может пускать в оборот свой, заемный капитал или использовать арендованное иму-

щество для организации хозяйственной деятельности, приносящей предпринимательский доход и прибыль. Он пользуется правом создавать любые организации, принимать и увольнять работников на предусмотренных законом условиях, открывать счета в банках, производить расчетные и кассовые операции.

Суть предпринимательства заключается в том, чтобы в условиях неопределенности рынка находить способы наиболее эффективного использования собственности в виде капитала, имущества, патентных прав и других ресурсов и добиваться использования этих возможностей в целях осуществления хозяйственной деятельности.

Предприниматель без статуса юридического лица отвечает по обязательствам, связанным с его деятельностью, всем своим имуществом. В статусе юридического лица — он несет ответственность в зависимости от правового положения предприятия: либо всем капиталом и личным имуществом, либо только капиталом. Предпринимательство обоих видов предполагает персональную экономическую ответственность.

Предприниматель имеет взаимовыгодные отношения с собственником, потребителями своей продукции, услуг, трудовым коллективом и другими предпринимателями. Он периодически меняет сферу деятельности, формы ответственности, осваивая новые сферы бизнеса и применения капитала. Оба они могут не иметь в своих фирмах никаких должностей или присутствовать в них номинально в качестве членов совета управляющих, т. е. не иметь подчиненных.

Свои функции, права и обязанности предприниматель реализует непосредственно или с помощью **менеджеров**, которые занимают соответствующие должности и имеют подчиненных им сотрудников, специалистов. Менеджер управляет порученным ему делом в рамках договорных отношений с владельцем бизнеса.

В современных условиях управление предпринимательской, коммерческой организацией должно меньше опираться на тейлоризм, приобретая все более предпринимательский харак-

тер. Это обусловлено и связано прежде всего с факторами внешнего окружения. Происходящие в нем изменения вынуждают организацию искать иные подходы для лучшей адаптации к сложившимся условиям. Возрастающая скорость происходящих в ней изменений требует обеспечения такой способности на будущее.

Несмотря на то что в предпринимательстве много непредвиденного, **предпринимательское управление** предполагает систематическую целенаправленную деятельность по реализации управленческих функций. Вместе с тем оно требует существенного изменения этих функций. Так, возрастает роль предвидения, стратегического представления, снижается роль систематического планирования.

Важную роль в предпринимательском управлении играет руководитель. Руководитель-предприниматель может эффективно управлять, либо концентрируя власть в своих руках, либо используя врожденное умение вести за собой и харизму. Воодушевляющее лидерство направлено на развитие творчества у людей. Лидер-предприниматель должен обладать способностью не только видеть вещи с новой, нетрадиционной точки зрения, но и сделать так, чтобы и другие увидели их с этой стороны. Ему нужно уметь распознавать перспективу и возможности. Для него важно найти, распределить и удержать под контролем ресурсы. Руководителю необходимо создать команду, которая дополнила бы его собственные навыки и способности.

Поиск новых возможностей, который лежит в основе предпринимательского управления, требует самоуправления. Суть его состоит не столько в развитии традиционных форм управления, сколько в передаче предпринимательских полномочий, предоставлении каждому работающему права самостоятельно принимать и реализовывать решения в рамках своей компетенции.

Поскольку в предпринимательском управлении решения часто принимаются на том уровне, на котором они и осуществляются, то самоуправление предполагает перемещение ресур-

сов внутри организации, обеспечение ими разработчиков решений для самостоятельного использования.

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 способов, 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?

Литература

1. Анализ и обоснования хозяйственных решений / Б. И. Майданчик, М. Г. Корпунин, Я. Г. Любинецкий и др. — М.: Финансы и статистика, 1991.
2. *Бажин И. И.* Информационные системы менеджмента. — М.: ГУВЖЭ, 2000.
3. *Бачурин А. В.* Экономические методы в системе управления. — М.: Мысль, 1998.
4. *Вершигора Е. Е.* Менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006.
5. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: Учебник. — М.: Проспект, 2011.
6. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. — 5-е изд., стереотипн. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.

7. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
8. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2010.
9. Дафт Р. Менеджмент. — 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007.
10. Друкер П. Практика менеджмента: Учеб. пособие / Пер. с англ. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2007.
11. Корицкий Э. Б., Лавриков Ю. А., Омаров А. М. Советская управленческая мысль 20-х годов. — М., 1990.
12. Коротков Э. М. Менеджмент: Учебник. — М.: Издательство “Юрайт”; ИД “Юрайт”, 2010.
13. Менар К. Экономика организаций: Пер. с франц. / Под ред. А. Г. Худокормова. — М.: ИНФРА-М, 1996.
14. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. М. М. Максимцова, проф. М. А. Комарова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
15. Мыльник В. В., Титаренко Б. П., Волочиенко В. А. Исследования систем управления: Учеб. пособие для вузов. — 4-е изд. — М.: Академический Проект; Трикта, 2006.
16. Питер Л. Дж. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось / Пер. с англ. Сост. предисл. и пер. Л. В. Степанова. — М.: Прогресс, 1990.
17. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Исследование систем управления: Учебник. — М.: Экзамен, 2005.
18. Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “ИнтелСинтез”, 1999.
19. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: Практикум. — 5-е изд., испр. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К°”, 2010.
20. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения / Под ред. А. М. Лялина. СПб.: Питер, 2009.
21. Терминология менеджмента: Словарь / Сост. А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2002.

22. *Файоль А., Эмерсон Т., Тейлор Ф., Форд Т.* Управление. — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992.

23. *Фалмер Р.* Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК Энерго, 1992.

24. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учебник. — 9-е изд., испр. и доп. — М.: Изд-во “Дело” АНХ, 2008.

25. *Ховард К., Коротков Э.* Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Глава 3. Технология менеджмента

В главе 3 рассматриваются: процесс и общие функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль, координация); содержательные и процессуальные теории мотивации; информация и коммуникации в управлении, коммуникационные сети, невербальная информация; 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 организации 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 — материального и социального);
- распоряительство (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, “публик 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 называют *общими*.

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).

Следует заметить, что перечисленные общие функции управления весьма близки к административным операциям А. Файоля.

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.

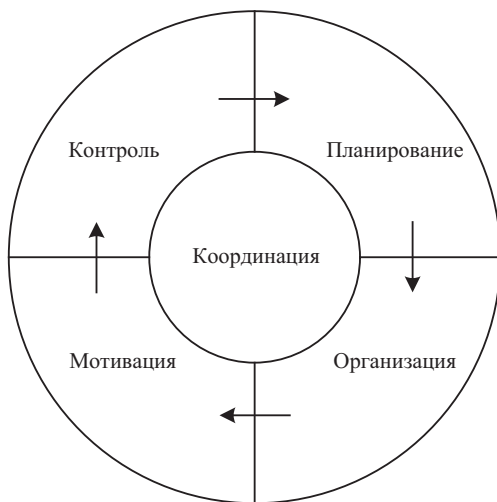


Рис. 3.1. Схема процесса управления

3.1.1. Планирование

Планирование — это первая, весьма важная функция процесса управления, представляющая собой процесс разработки

плана, определяющего 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 текущего 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: по сфере реализации, по масштабу охвата, по уровню иерархии и т. д. Последний предполагает выделение долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей.

Имеется несколько ключевых требований; которые предъявляются к целям:

- реальность;
- гибкость;
- измеримость;
- ориентированность во времени;
- ориентированность на результат;
- конкретность;
- совместимость друг с другом;

— 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 предприятия 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).

Признаки Уровни	Период (горизонт) планирования	Детализация параметров	Точность используемой информации	Дифференциация планов	Структуризация проблем	Преобладание показателей	Преимущественный учет факторов							
	Стратегический	↕	↕	↕	↕	↕	↕							
								долгосрочный (> 5 лет)	глобальные параметры	низкая	слабая дифференциация (общий план)	Слабая структуризация проблем	качественных	внешней среды
								краткосрочный (≤ 1 год)	детальные параметры	высокая	сильная дифференциация (много частных планов)	четкая структуризация проблем	количественных	внутренней среды
Тактический														
Оперативный														

Рис. 3.2. Характеристика стратегического, тактического и оперативного планирования

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 помесечно. При этом каждое подразделение периодически уточняет прогнозы продажи и затраты и приводит свои планы в соответствие с этими уточнениями.

Оперативное планирование деятельности предприятия осуществляется в ряде случаев на основе *бизнесплана*. В нем должен быть определен курс, которого намерена придерживаться организация в определенный промежуток времени (обычно год, но в современных 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**¹, она включает:

- деление организации на подразделения, распределение между подразделениями и работниками управленческих задач, функций, полномочий и ответственности;
- формирование организационной структуры организации;
- налаживание взаимосвязи и взаимодействия людей и подразделений;

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

- формирование определенной организационной культуры организации;
- организацию выполнения принимаемых решений;
- делегирование выполнения управленческих задач, распределение ответственности 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;
- устойчивость;
- адаптивность;
- ориентация на качество;
- восприимчивость;
- авторизация;
- оптимальная централизация;
- оптимальная специализация;
- параллельность;
- прямооточность;
- ритмичность;
- гибкость процессов.

Так, при пропорциональности обеспечивается равная пропускная способность разных рабочих мест одного процесса, соразмерное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами и т. д.; при параллельности — совмещение операций во времени, при прямоточности — оптимальный путь прохождения предметов труда, информации и т. д.; при ритмичности — равномерность выполнения управленческих процессов во времени; при непрерывности — 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 дезорганизация — угроза, “болезнь”, упадок. Лишь для реорганизуемой организации (системы) дезорганизация позитивна.

3.1.3. Мотивация

Мотивация (от греч. *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.

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, 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.

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. Мак-Клелланда.

По теории иерархии потребностей американского психолога А. Маслоу (1908–1970) все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры (рис. 3.3). 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.

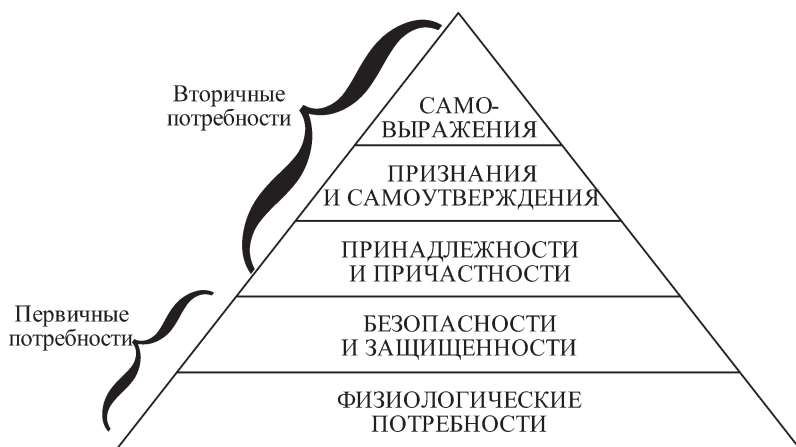


Рис. 3.3. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, жилье, от-
дыхе.

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.

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. Мас-

лоу 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 следующие 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.

1. Обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.

2. Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.

3. Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

В теории приобретенных потребностей Мак-Клелланда 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.

Мак-Клелланд считал, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа.

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 теорий мотивации существуют также *процессуальные* теории. 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 приобретению 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 собственников, 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 содержательными 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 работника должна учитывать элементы всех рассмотренных теорий. Действия по мотивации должны включать экономическое и моральное стимулирование, обогащение самого содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. К ним в первую очередь относятся:

— разнообразие работы по содержанию;

— рост и расширение профессиональной квалификации работающих;

— удобные графики работы;

— удовлетворение от полученных результатов;

— возможности проявления инициативы и осуществления самоконтроля;

— повышение ответственности работающих;

— продвижения по службе и т. д.

Каждому менеджеру следует знать весь спектр потребностей работника, а также с помощью каких органов (субъектов)

управления должны удовлетворяться те или иные его потребности. А именно:

— какие потребности работника можно удовлетворять за счет или на уровне всей организации;

— какие потребности должны удовлетворяться за счет государства;

— какие потребности работника нужно удовлетворять с помощью менеджера.

Это поможет менеджеру устанавливать диапазон своих возможностей, выбирать подходящий для этого стиль руководства.

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 одномерный 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, определяется масштаб допустимых отклонений и т. д. Контроль, осуществляемый на стадии хозяйственного процесса, носит название текущего. Задача его — оперативное выявление и своевременное пресечение нарушений и отклонений, 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 менеджерами. 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 органи-

зации. 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 согласований 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 ограничивается 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. Коммуникации в системе управления

Выполнение управленческих функций, взаимодействие между индивидами и социальными группами осуществляются посредством коммуникации 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 **коммуникаций** (от лат. *communicatio* — буквально означает “общие” или “разделяемое всеми”).

Система коммуникаций достаточно сложна и включает много разновидностей, которые можно классифицировать по ряду признаков (рис. 3.4). Вертикальные коммуникации предполагают обмен информацией между уровнями. При этом выделяют 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 предприятия можно квалифицировать как внутрифирменную, формальную, вертикальную, вербальную и невербальную коммуникацию.



Рис. 3.4. Классификация коммуникаций

Кроме того, в менеджменте коммуникации осуществляют-
ся 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 фун-
кции:

информативные — передача истинных или ложных све-
дений, предоставление необходимой информации для принятия
решений, идентификации и оценки возможных вариантов ре-
шений;

мотивационные — побуждение работников к исполнению
и улучшению работы путем убеждения, внушения, просьб, при-
казов и т. д.;

контрольные — отслеживание поведения работников раз-
личными способами на основе иерархии и формальной сопод-
чиненности;

экспрессивные — способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему; удовлетворение социальных потребностей.

Эффективность указанных коммуникаций различная. Так, данные зарубежных исследований показывают, что результативность горизонтальных 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 общения, ошибочную установку сознания (например, безразличие), погрешности в формировании сообщения, неудачный выбор средств обратной связи и др. (рис. 3.5). 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 действием обеих сторон.

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.

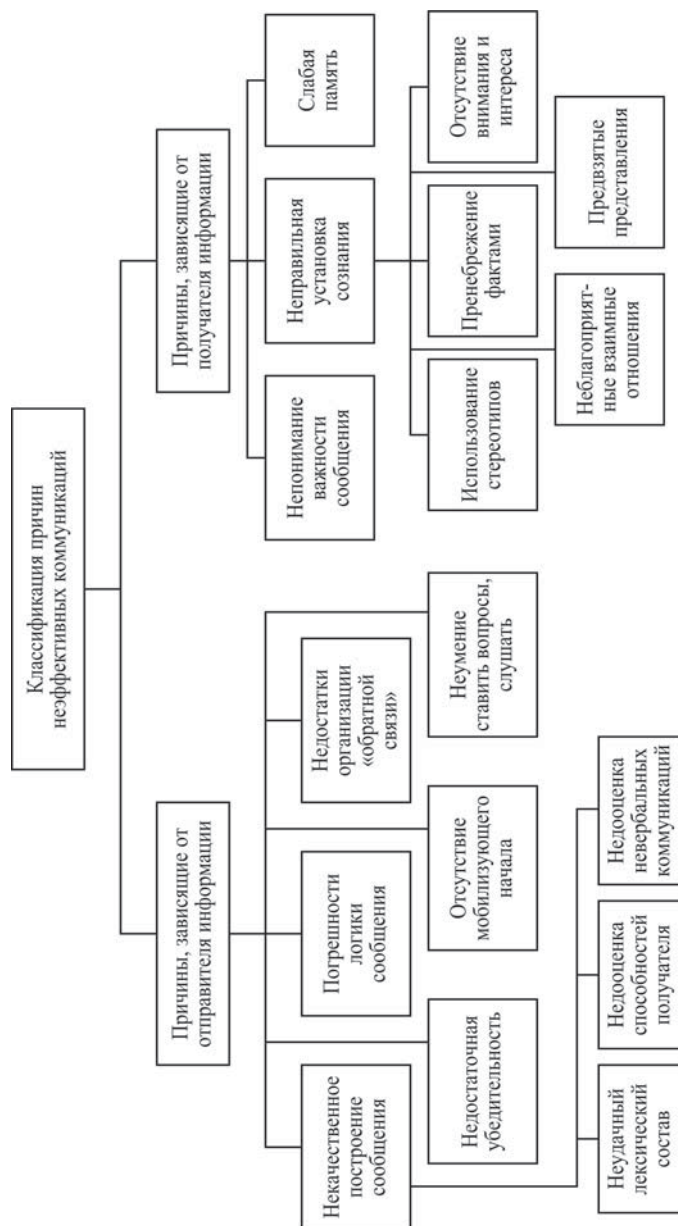


Рис. 3.5. Классификация причин неэффективности коммуникаций

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.

Коммуникация осуществляется 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. 3.6).

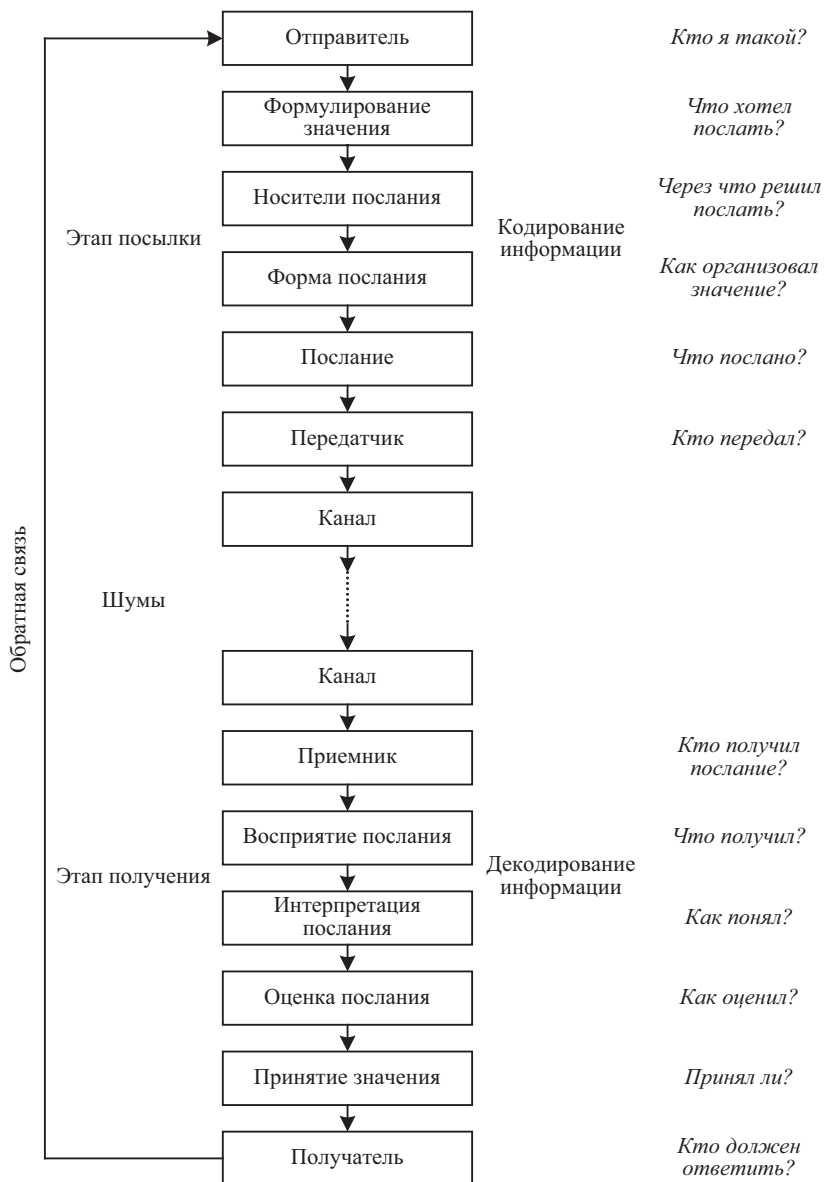


Рис. 3.6. Коммуникационный процесс

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.

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 *шума*. Его основными источниками могут быть:

- технические средства коммуникационного процесса;
- сознательные искажения;
- 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;

— семантические помехи и неточности.

Следует также заметить, что управленческая информация передается в основном с помощью естественного языка, который обладает информационной избыточностью. Кстати, информационная избыточность русского языка оценивается в 32%, что значительно больше таковой для других европейских языков. Информационная избыточность — источник искажения сути сообщения.

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 в той или иной степени страдают комплексом неполноценности, не хотят судить о происходящем объективно, а тем более узнавать от подчиненных о своих 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 [13].

Таким образом, шум в системе управления присутствует всегда, поэтому на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение передаваемого послания. Менеджеру следует максимально преодолевать имеющиеся шумы.

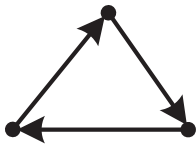
Последним этапом коммуникационного процесса является обратная связь при обмене участниками процесса ролями. Весь цикл повторяется, но в другом направлении. Обратная связь — это ответ получателя на послание. Появляется возможность узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении. Обратная связь 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.

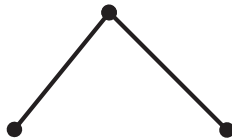
Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для разных по численности групп работников. Их называют “колесо”, “звезда”, “кружок”, “цепочка”, “вертушка” и т. д. (рис. 3.7). Они оказывают существенное влияние на деятельность организаций.

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

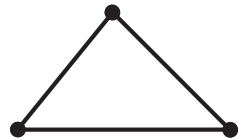
ГРУППА ИЗ ТРЕХ ЧЕЛОВЕК



«Вертушка»



«Колесо»

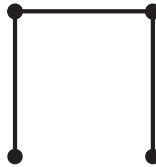


«Всеканальная»

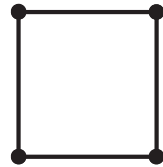
ГРУППА ИЗ ЧЕТЫРЕХ ЧЕЛОВЕК



«Колесо»

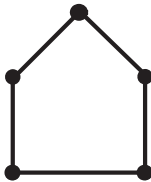


«Цепочка»

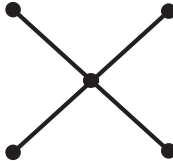


«Всеканальная»

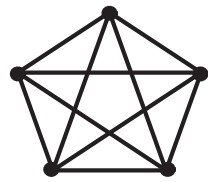
ГРУППА ИЗ ПЯТИ ЧЕЛОВЕК



«Кружок»



«Колесо»



«Всеканальная»

Рис. 3.7. Образцы коммуникационных сетей

других членов группы, обычно несет большую ответственность, от него больше, чем от других, зависит решение проблемы.

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.

“Всеканальная” 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.

3.3. Управленческая информация

В процессе управления как при определении цели, так и при уточнении этой цели, как при принятии окончательного решения, так и при контроле за ходом его выполнения необходима информация.

Информация — это целенаправленное знание, необходимое для создания организации и осуществления процесса управления ею. Общие функции управления — планирование, организация, координация, мотивация и контроль являются процессами, перерабатывающими информацию. Организация занимается структурированием информационных связей. Информационное обеспечение организации, т. е. переработка, учет, анализ и прогноз информации, представляет собой связующее звено для интегрирования инструментов управления, а также для соединения системы управления с системой исполнения.

Информацию, используемую в управлении, можно классифицировать:

- по объекту управления;
- по принадлежности к той или иной подсистеме управления;
- по форме передачи (вербальная, т. е. словесная, и невербальная);

- по изменчивости во времени;
- по способу передачи;
- по режиму передачи;
- по назначению;
- по стадии жизненного цикла объекта;
- по отношению объекта управления к субъекту и т. д.

Информационный массив — это упорядоченная по определенным признакам совокупность всех видов информации, используемой органами управления. Он должен обеспечивать: прямое обращение потребителей к хранимой информации; наиболее полное удовлетворение их информационных потребностей; оперативный поиск и выдачу информации; предохранение информации от искажений.

Поток информации — это движение информации от источников до потребителей.

Объем информации — количественная характеристика, измеряемая с помощью условных единиц (слова, сообщения, знаки, буквы, листы и др.) и используемая для определения информационной загруженности органов управления, принятия решений по автоматизации управления.

При проектировании документооборота необходимо обеспечивать:

- наличие в каждом документе необходимой и достаточной для принятия решений информации;
- рациональные потоки информации путем устранения дублирования документов и содержащихся в них показателей;
- минимизацию маршрутов прохождения документов от источника до потребителя;
- эффективный контроль за сроками исполнения документов;
- унификацию форм документов.

На практике выделяют также понятие “полезная информация”. Данное понятие принято интерпретировать как любую информацию, свидетельствующую о состоянии дел на предприятии, а также информацию, используя которую предприятие может улучшить свои позиции.

С помощью современных информационных технологий, в частности Internet и Intranet, можно объединять сотрудников разных отделов и даже филиалов, находящихся в разных городах и странах, во временные рабочие группы для совместной работы над проектами или для решения каких-либо проблем. Также данные системы предоставляют работникам возможность максимально реализовать свой творческий потенциал.

Кроме того, образовавшаяся в последние годы сетевая виртуальная структура менеджмента отражает временную горизонтальную сеть отношений между так называемыми Web-группами (менеджерами фирмы-ядра и менеджерами клиентуры виртуальной сети). Web-группы при этом реализуют виртуальные отношения в формате их сети, обеспечивая дистанционные контакты менеджеров с клиентами.

Следует заметить, что глобальная информационная супермагистраль Интернет и локальные сети корпораций — Интранет, по мнению профессоров А. Ю. Егорова и К. Ф. Никулина, принципиально изменяют технологии сбора и обработки данных для менеджеров и, главное, обеспечивают без вертикальной бюрократизации дистанционное контактирование равноправных клиентов, т. е. формирование горизонтальных временных структур партнерского характера. Например, корпорация Microsoft считает, что только Интернет ликвидирует “провинциальность” отечественных рынков и тем самым разовьет менеджмент в РФ [12, с. 125].

Для диагностики и анализа качества работы информационных систем существует понятие *качество информации*, которое обычно оценивается по следующим параметрам: корректность, непротиворечивость и т. д. (табл. 3.1).

Оценка качества информации осуществляется по 10-балльной шкале. Если суммарная оценка качества информации (СОИ) менее 50% (30 баллов), то ее качество определяется как неудовлетворительное, а при значении СОИ 80% и более — как высокое.

Весьма важную роль в менеджменте играет также *невербальная информация*, т. е. информация, посланная отправите-

Оценка качества информации

Параметр оценки качества	Оценка по 10-балльной шкале									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Корректность										
Непротиворечивость										
Точность										
Оперативность										
Релевантность										
Пертинентность ¹										
Суммарная оценка качества										

лем без использования слов. Она образует невербальные послания, лежащие в основе невербальной коммуникации. 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.);

¹ Пертинентность — соответствие содержания информации, документов потребностям пользователя.

- 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 объясниться 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.

3.4. Управленческие решения

Управленческое решение — процесс нахождения определенного варианта действий посредством выявления и оценки альтернатив, принятия решения, осуществления деятельности и ее конечный результат.

Управленческие решения можно классифицировать по следующим признакам:

- по стадиям жизненного цикла товара, в отношении которых 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 выполняемым функциям (функциональным областям);
- по объектам воздействия;
- по времени (краткосрочные, средне- и долгосрочные);
- по методам формализации;
- по степени использования информации;
- по общим функциям управления;
- по формам отражения;
- по уровням принятия решения (на уровне индивида, подразделения или организации);

- по степени структурированности (слабо структурированные — не запрограммированные¹ и высоко структурированные — запрограммированные);

- по содержанию (экологические, социальные, организационные, научные, технические и т. д.);

- по глубине воздействия (одноуровневые, многоуровневые);

- по направлению решения (внутрь организации или за ее пределы);

- по степени обязательности (носящие категоричный характер, носящие характер рекомендаций);

- по количеству задействованных при формировании решения уровней иерархии;

- по способам передачи.

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 держать 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. 3.8.

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

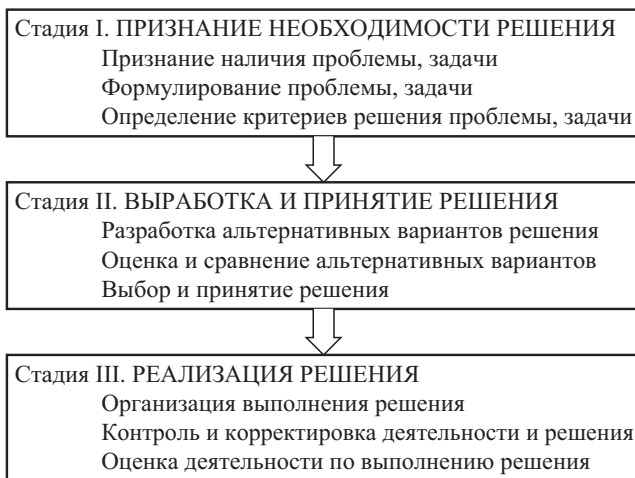


Рис. 3.8. Процесс принятия и реализации управленческого решения

Стадия признания необходимости решения включает этапы:

- признание наличия проблемы;
- формулирование проблемы;
- определение критериев решения проблемы.

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.

При формулировании проблемы она может быть определена как возможная, кризисная или повторяющаяся. Повторяющиеся проблемы относятся к структурированным, а возможные и кризисные — к неструктурированным. Следовательно, для структурированных проблем необходимы программные 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 из 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;
- риск и неопределенность;
- 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 является *управление рисками*. Невозможно выбрать лучшую альтернативу готовящегося управленческого решения, не учитывая возможные риски, связанные с его реализацией. Управление рисками 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, ха-

ракторные 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 (коллективным органом, 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 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? Далеко 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 неосознанные 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 внутриорганизационной 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:

- минимизация риска достижения цели;
- правомерность, непротиворечивость решений существующим законодательным и нормативным актам;
- конкретность;
- 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;

· применение качественной системы контроля за 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 балла¹, 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 объема прав и ответственности каждого из участников и учета интересов каждого из них в принятии и выполнении решений. Система интересов участников должна быть консолидирована и приведена в соответствие с интересами предприятия как самостоятельного и целостного 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 всех остальных?

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

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 коммуникационных 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?

Литература

1. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирм. — М.: Финансы и статистика, 1998.
2. *Бажин И. И.* Информационные системы менеджмента. — М.: ГУВЖЭ, 2000.
3. *Балабанов И. Т.* Риск-менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 1996.
4. *Вершигора Е. Е.* Менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006.
5. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: Учебник. — М.: Проспект, 2011.
6. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. — 5-е изд., стереотипн. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.
7. *Галькович Р. С., Набоков В. И.* Основы менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 1998.
8. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
9. *Голубков Е. П., Голубкова Е. Н., Секерин В. Д.* Маркетинг. Выбор лучшего решения. — М.: Экономика, 1993.
10. *Дафт Р.* Менеджмент. — 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007.
11. *Друкер П.* Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. пособие. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2007.
12. *Егоров А. Ю., Никулин Л. Ф.* Пульсирующий менеджмент. — М.: Изд-во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1998.
13. *Киллен К.* Вопросы управления. — М., 1981.
14. *Коротков Э. М.* Менеджмент: Учебник. — М.: Издательство “Юрайт”; ИД “Юрайт”, 2010.
15. *Менар К.* Экономика организаций: Пер. с франц. / Под ред. А. Г. Худокормова. — М.: ИНФРА-М, 1996.
16. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. М. М. Максимцова, проф. М. А. Комарова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

17. Мыльник В. В., Титаренко Б. П., Волочиенко В. А. Исследования систем управления: Учеб. пособие для вузов. — 4-е изд. — М.: Академический Проект; Трикта, 2006.
18. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Исследование систем управления: Учебник. — М.: Экзамен, 2005.
19. Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999.
20. Семенов А. К. Менеджмент в системе потребительской кооперации: Препринт. Волгоград: Изд-во ВФ МУПК, 2001.
21. Семенов А. К. Стратегический менеджмент: Практикум. — М.: ИТК “Дашков и К°”, 2003.
22. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения / Под ред. А. М. Лялина, СПб.: Питер, 2009.
23. Терминология менеджмента: Словарь / Сост. А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2002.
24. Файоль А., Эмерсон Т., Тейлор Ф., Форд Т. Управление. — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992.
25. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК энерго, 1992.
26. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. — 9-е изд., испр. и доп. — М.: Изд-во “Дело” АНХ, 2008.
27. Ферцов В. Г., Ферцова А. В. Менеджмент: комплексный подход: Учеб. пособие для высших учебных заведений. — М.: Приор-издат, 2005.
28. Ширенбек Х. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 15-е изд. / Пер. с нем. под общ. ред. И. П. Бойко, С. В. Валдайцева, К. Рихтера. — СПб.: Питер, 2005.

Глава 4. Теория организации

В главе 4 рассматриваются: понятие “организация” и ее составляющие; классификация организаций; внутренняя и внешняя среда организации; организационная культура; организационная структура управления организацией, типы оргструктур; проектирование организаций и управление организационными изменениями; 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).

Абстрагируясь от отдельных, частных аспектов, можно сказать, что основными составляющими любой организации являются люди, цели и деятельность по их достижению.

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 эффект¹. 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:

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

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

$\mathcal{E}_\Pi$ — эффект от совместной деятельности.

Величина синергетического эффекта (С):

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

Предполагается, что синергетический эффект $C > 0$, т. е. положительный. При этом чем больше C , тем глубже процесс

¹ От слова “синергия” или “синергизм” (греч. *synergeia* — совместное действие). В общем виде — вариант реакции системы на комбинированное воздействие двух или 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.

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

Синергетический эффект при этом образуется прежде всего за счет:

- 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.

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 установленным 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 другом 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 “критическо-

го” 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.

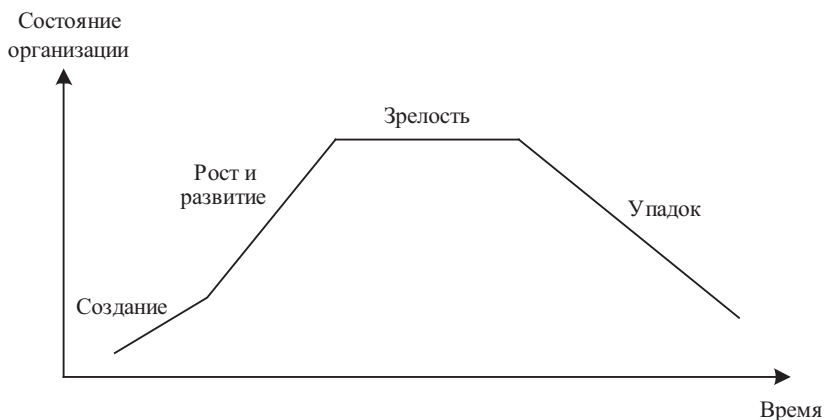


Рис. 4.1. Жизненный цикл организации

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.

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 01.01.10 г.¹

Форма собственности	Тыс.	% к итогу
Государственная	129,9	2,6
Муниципальная	253,0	5,2
Частная	4128,1	84,1
Собственность общественных и религиозных организаций	187,8	3,8
Прочие формы собственности, включая смешанную российскую, иностранную, совместную российскую и иностранную	209,0	4,3
Итого	4907,8	100

¹ Российский статистический ежегодник. 2010: Стат. сб. / Росстат. — М., 2010.

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.

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:

а) жесткие (иерархические), не обладающие самоорганизацией, адаптивностью, но имеющие обратную связь с клиентами;

б) гибкие (программно-целевые), имеющие отдельные элементы адаптивности и обратные связи;

в) мягкие¹ (горизонтальные), обладающие самоорганизацией, адаптацией и игнорирующие административное соподчинение элементов.

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

¹ 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.

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

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.

Таблица 4.2

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 E	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 O	Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг

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.

Технические изобретения, инновации и технологии, а также преобразование “грязных” или ручных производств способствуют быстрому изменению относительных долей всех секто-

ров. 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;

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;



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

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 число занятых, 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 4	Менее 2
Среднее	50–250	Менее 16	Менее 8
Крупное	Более 250	Более 16	Более 8

В нашей стране используется подход, нашедший отражение в Федеральном законе от 2 июля 2007 г. № 209-ФЗ “О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации”.

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 государственности, иностранных учредителей или общественных 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:

а) от 101 до 250 человек включительно для средних предприятий;

б) 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.

В зависимости от адаптивности организаций к факторам внешней и внутренней среды можно выделить два типа организации — механистический и органический.

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.

Таблица 4.4

**Количество малых предприятий (без микропредприятий)
в Российской Федерации на 01.01.10 г.¹**

Вид экономической деятельности	Тыс. единиц	% к итогу
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	14,1	6,2
Рыболовство, рыбоводство	0,7	0,3
Добыча полезных ископаемых	1,1	0,5
Обрабатывающие производства	36,5	16,0
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	2,6	1,2
Строительство	32,5	14,3
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	70,1	30,8
Гостиницы и рестораны	8,2	3,6
Транспорт и связь	12,8	5,6
Финансовая деятельность	2,1	0,9
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	38,6	16,9
Образование	0,3	0,1
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	2,6	1,2
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	5,5	2,4
Всего	227,8	100

Для организаций органического² типа характерны:

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

¹ Российский статистический ежегодник. 2010: Стат. сб. / Росстат. — М., 2010.

² 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.

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.

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 среда организаций

Функционирование и развитие каждой организации осуществляется в среде (внутренней и внешней). Деятельность организации возможна только в том случае, если среда допускает его 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 включает 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. Развивающие процессы позволяют создавать цепочки ценностей во вспомогательных процессах, например развитие поставщика.

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 взаимообмена 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 [31] 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 (макросреды) 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 фирма имеет центральное ядро деловых партнеров-заказчиков, приносящих при особом управлении отношениями с ними наибольшую долю коммерческого успеха. Это те заказчики, которые выполняют особо важ-

ные 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).

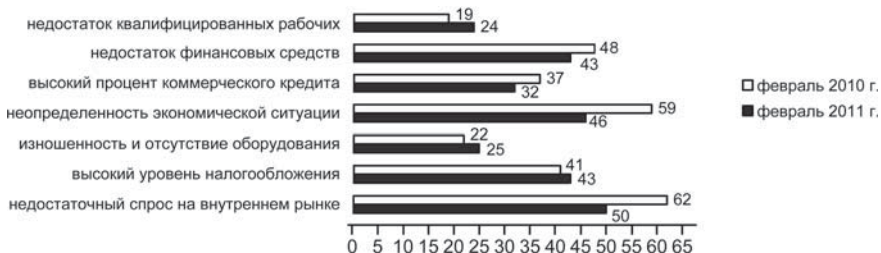


Рис. 4.4. Динамика оценки факторов, ограничивающих рост производства¹
(в % от общего числа опрошенных)

¹ Российский статистический ежегодник. 2010: Стат. сб. / Росстат. — М., 2010.

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.

Существенное препятствие нормальной работе современных организаций — хозяйствующих субъектов создают также недостаточный объем достоверной деловой информации, хроническая асимметричность информационного пространства¹. 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

¹ 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”.

эффективное взаимодействие с окружением предполагает воздействие не только на процессы внутри организации, но и, по возможности, на факторы внешней среды.

Дело в том, что самоорганизующиеся системы с их “диффузными” проницаемыми границами характеризуются граничными ареалами влияния. Вокруг таких систем образуется своеобразное пространство, в котором эти системы могут приспосабливать к себе окружающую среду. Это могут использовать и использовать 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 разрабаточными 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. Носителями организационной культуры являются сотрудники организации, хотя и в организациях с устоявшейся оргкультурой она существует как бы отдельно от людей, но активно воздействует на них.

Организационная культура вырабатывается и формируется в значительной мере менеджментом организации, и прежде всего его высшим уровнем.

Понятие “организационная культура” включает три ключевых элемента:

— *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. Шайн 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.

Организационную культуру можно рассматривать с *субъективной и объективной сторон*. Первая служит основой формирования управленческой культуры, т. е. стиля руководства 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 дружелюбное 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 сильной 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 приоритетов 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 продвижения по службе;
- организационная символика и обрядность (обряды продвижения, ухода, усиления статуса, разрешения конфликтов, единения).

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

- смена объектов и предметов внимания менеджмента;
- изменение критериев стимулирования кадров;
- изменение кадровой политики;
- изменение приоритетов в программах обучения кадров;
- смена организационной символики 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 может играть огромную роль в мобилизации всех ресурсов организации на достижение ее целей. Однако 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.

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 подразделений¹, выполняющих специфические задания и добивающихся 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. В результате такого вертикального разделения труда образуются уровни управления.

Итак, в организации существует две внутренне 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, освобожден-

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

ного 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) системы управления организацией, 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.

В организации можно выделить несколько видов структур: технологическую, производственную, финансовую, социальную, информационную и организационную. При этом последняя зани-

мает 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;
- степень жесткости структуры;
- степень сложности структуры;
- степень формализации оргструктуры;
- количество уровней управления;
- звенность, т. е. количество горизонтально расположенных (на одном уровне) подразделений и относительно обособленных работников;

— масштаб управляемости на каждом уровне.

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 динамизм 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.

При формировании организационной структуры управления организацией можно предъявлять к ней следующие *требования*:

- процесс изготовления или реализации продукции как результат функционирования структуры управления должен соответствовать требованиям пропорциональности, непрерывности, параллельности, прямоточности и ритмичности;

- организационная структура должна способствовать планомерному развитию организации;

- количество элементов структуры (подразделений) должно быть минимальным, но достаточным для нормального функционирования организации, то же — количество горизонтальных связей между компонентами одного уровня. Горизонтальные связи позволяют реализовывать неформальные отношения, способствуют передаче знаний и навыков, обеспечивают координацию действий компонентов одного уровня по выполнению целей системы. Уменьшение количества связей 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;

- организационная структура должна быть по возможности простой, 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;

- коммуникации между элементами системы, а также между системой и окружающей средой должны быть четкими;

- оргструктура должна обеспечивать минимум шумов (организационных) и соответственно искажений проходящей информации, высокую скорость ее прохождения;

- оргструктура должна обеспечивать устойчивость организации к воздействиям факторов внешней среды;

- оргструктура должна обеспечивать заданную эффективность управления организацией при минимальных, но необходимых затратах на свое содержание;

- оргструктура должна обеспечивать высокое качество производимых товаров или реализуемых услуг.

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 указаний или инструкций управляемому объекту не дают (рис. 4.5).

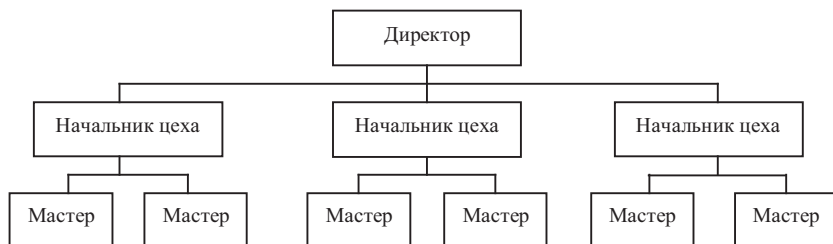


Рис. 4.5. Линейная организационная структура

Достоинства данной организационной структуры:

- единство и четкость распоряжений;
- четкое разграничение ответственности и компетенции;
- простой контроль;
- быстрые и экономичные формы принятия решений;

- простые иерархические коммуникации;
- персонафицированная 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);
- сложные коммуникации между исполнителями;
- низкий уровень специализации руководителей;
- ярко выраженный авторитарный стиль руководства;
- перегрузка руководителей информацией;
- множественность контактов руководителей с подчиненными, вышестоящими 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. 4.6).

Достоинствами этой структуры являются:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за конкретные функции;

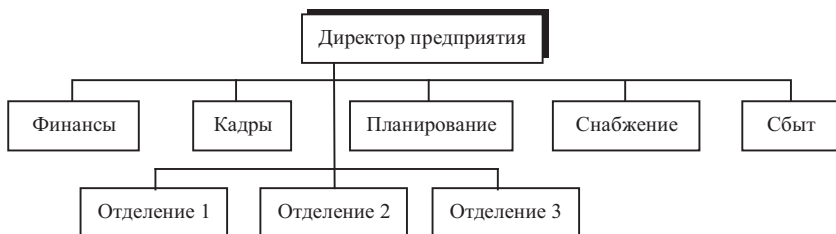


Рис. 4.6. Линейно-функциональная структура

• 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;
- высокие 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 незначительно меняющейся номенклатурой

выпускаемой продукции и технологий ее производства, что допускает выполнение аппаратом управления редко меняющихся задач и функций.

Функциональная¹ организационная 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;
- сбыт;
- логистика;
- административное управление.

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. 4.7).



Рис. 4.7. Функциональная организационная структура

¹ В зарубежных источниках данная организационная структура управления организацией носит название многолинейной.

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).

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 традиционному (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 в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, планов помогает специальный аппарат управления, именуемый штабом, состоящий из функциональных подразделений. 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. 4.8).

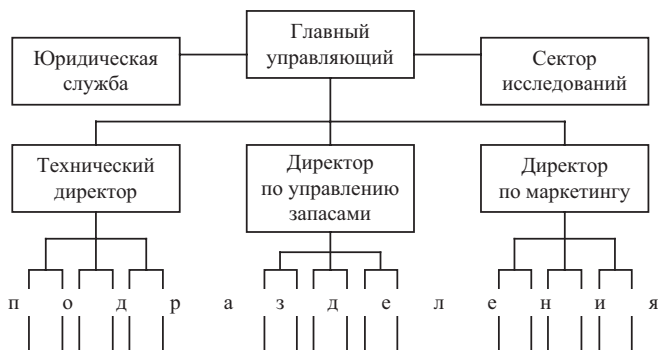


Рис. 4.8. Линейно-штабная организационная структура

Функциональные службы осуществляют техническую подготовку производства, подготавливают варианты решения вопросов, связанных с руководством производством, освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения и других вопросов.

Чем крупнее фирма, тем более разветвленным аппаратом она располагает. Это затрудняет связи и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями. В связи с этим возникает вопрос о координации деятельности функциональных служб или создании крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными кадрами, имеющими в своем распоряжении компьютерную технику.

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. 4.9).

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.

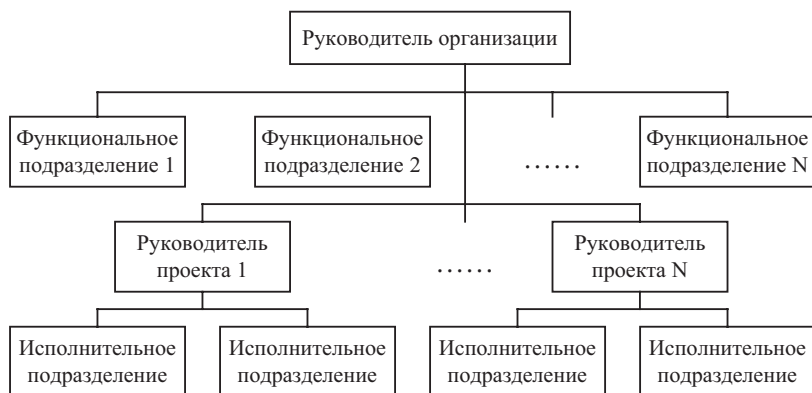


Рис. 4.9. Проектная структура управления

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:

- а) создание принципиально новой продукции;
- б) 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 ре-

шений, 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: линейной и программно-целевой (проектной) (рис. 4.10).

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) осуществляется управление отдельными сферами деятельности организации: производством, сбытом, снабжением, а в соответствии с программно-целевой (проектной) структурой (по горизонтали) — управление программами (проектами).

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, трудо-



Рис. 4.10. Матричная организационная структура
(О — матричные группы)

вые взаимоотношения не могут не быть независимыми от проблем.

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 и программных 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;

- 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 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 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 программ;

- в этих структурах повышен уровень конфликтности — между линейными и функциональными руководителями в связи с двойной подчиненностью первых, 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. Проекты 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 организаций, причем при планировании штатов не предусматриваются мероприятия для их “возвращения”. Это может привести к отрицательным последствиям, к демотивации членов проектных групп;

- увеличение сроков осуществления проектов, так как неустойчивость сотрудников проектной группы, работающих вне

их основной организации, 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. 4.11) 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.

Достоинства данной оргструктуры:

— обеспечение оперативности и качества обслуживания клиентов или рынков;

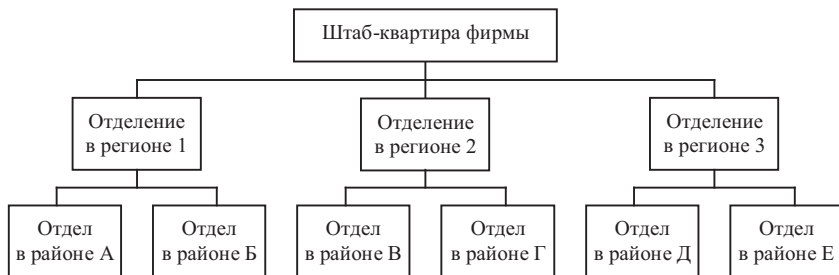


Рис. 4.11. Региональная организационная структура

- 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. 4.12).



Рис. 4.12. 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. 4.13).



Рис. 4.13. 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, оп-

ределяемый 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. 4.14 приведена принципиальная схема комбинированной организационной структуры управления организацией, а на рис. 4.15 — в качестве примера комбинированная оргструктура управления конкретной организацией — фирмой Интернэшнл бизнес мэшинз (ИБМ) США [5].



Рис. 4.14. Комбинированная структура управления

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,

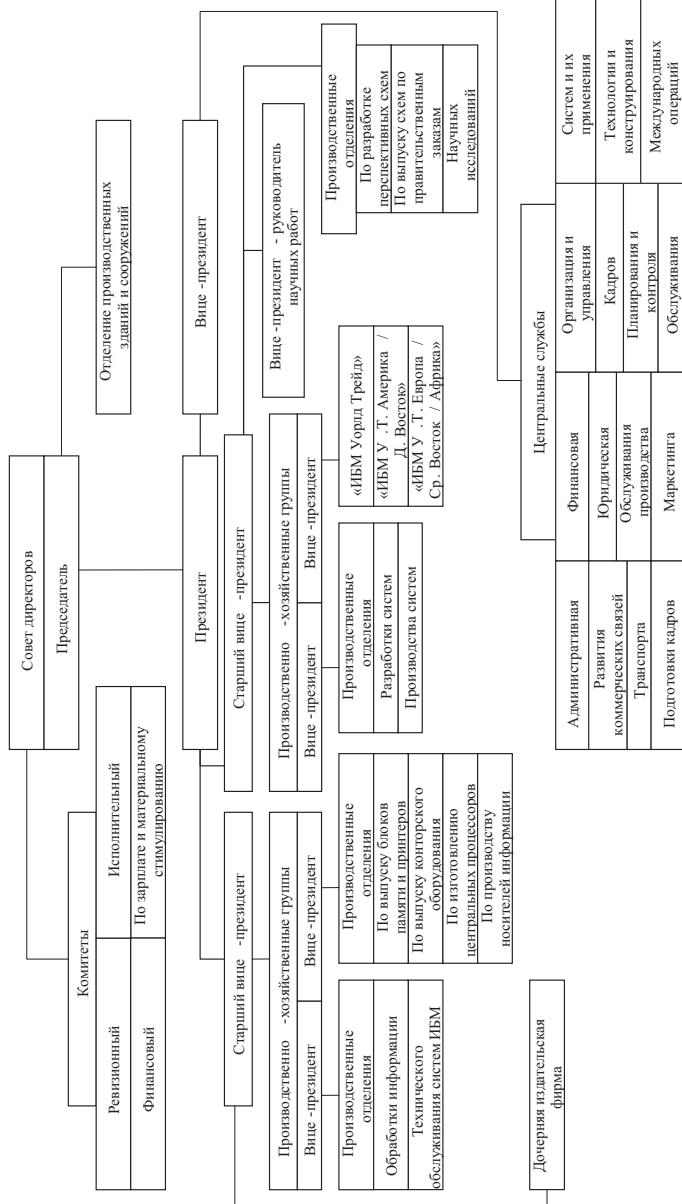


Рис. 4.15. Организация фирмы Интернэшнл бизнес мэшинз (ИБМ) США

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).

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;

- 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 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 организацией, 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 дея-

тельности, 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 и отношения по работе. 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 работы предполагает, что она может вклю-

чать 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, характеризующаяся низкой неопределенностью, является наиболее благоприятной для руководства организации. Ситуация, характеризующаяся умеренной неопределенностью, является более напряженной для руководства. Ситуация, характеризующаяся умеренно высокой неопределенностью, требует от руководства и самой организации достаточной гибкости. Ситуация, характеризующаяся 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 рассмотреть 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 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:

- линейная (по количеству работников, по времени, по территории);
- 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 отношение 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.

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.

ся 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 количество 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 проектирова-

нии организации к разным ее структурам — 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 единства 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 нижестоящего 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 — 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 каждая из них получает опре-

деленную завершенность в рамках того или иного подразделения. Для определения степени дифференциации указанные учебные 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. Управление организационными изменениями

Организационные изменения представляют собой целенаправленные действия менеджеров и работников по улучшению работы подразделений или организации в целом по важным для них направлениям.

Основными целями таких изменений являются:

- повышение эффективности деятельности организации;
- увеличение производительности труда работников;
- освоение новых продуктов;
- увеличение доли компании на рынке и др.

Такие изменения должны включать также улучшение способности организации адаптироваться к внешней среде и изменение поведения работников.

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 инфор-

мацию, ускоряют переход к новым операциям, способствуют 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.

Важную проблему при этом представляет **сопротивление организационным изменениям.**

Следствиями сопротивлений могут быть снижение производительности труда, снижение качества работы и продукции, ухудшение трудовой 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 продол-

жается, 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 организационную культуру 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.

Преодоление сопротивления изменениям. Следует заметить, что сопротивления изменениям полностью устранить нельзя. Однако есть подходы, позволяющие минимизировать негативные последствия таких сопротивлений.

Так, К. Левин разработал новый 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.

На успех в проведении изменений влияют следующие основные факторы:

- внимание и поддержка. Следует выявить тех, у кого это вызывает трудности, понять их причины. При этом люди, чувствуя интерес к себе, охотно делятся проблемами. В результате возникает сотрудничество;

— коммуникации. Эффективные коммуникации и объективная информация уменьшают влияние слухов и необоснованных страхов, помогают людям подготовиться к изменениям и осуществить их;

— участие и вовлеченность работников непосредственно в проведение изменений, что вызывает интерес работников, ослабляет сопротивление с их стороны.

Существуют 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 тенденциями и поведению.

Второй шаг — “изменение”. Включает изменение 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 первоначаль-

ное 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. Уэтли. 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 экс-

пертов 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.

4.8. 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:

**Сравнительные характеристики подходов
к организационной форме организации**

Характеристика	Традиционный подход	Новый подход
1	2	3
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Отсутствие иерархии
Основополагающая логика	Аналитическая рациональность (дифференциация, интеграция)	Адаптивная рациональность (установление необходимых связей)
Концептуальный управленческий модус	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

1	2	3
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

- 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 за 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.

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 самоуправления координируемой. Члены организации руководствуются сво-

им 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 ломты”, 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 самоуправляе-

мый 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 ситуаций 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 регламентированным 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.

4.9. 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 адхократической 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 адхократичности, что определяется уровнем технологии, качеством работников и подготовкой руководителей.

Следует заметить, что в адхократических 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, инноватив-

ности и эффективной совместной работы. В таких областях, как консультационно-нововведенческая, компьютерно-электронная, медицинская, исследовательская, опытно-конструкторская.

Партисипативная (от англ. *panic 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 управленческо-

го характера и участие их в 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 деятельности, они лучше выполняют принимаемые ими же решения. Создается атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшающая трудовую мораль и производительность.

Многомерные¹ 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);

¹ В зарубежных источниках такие организации называют тензорными.

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. 4.16 схематично показана эта взаимосвязь критериев (измерений).

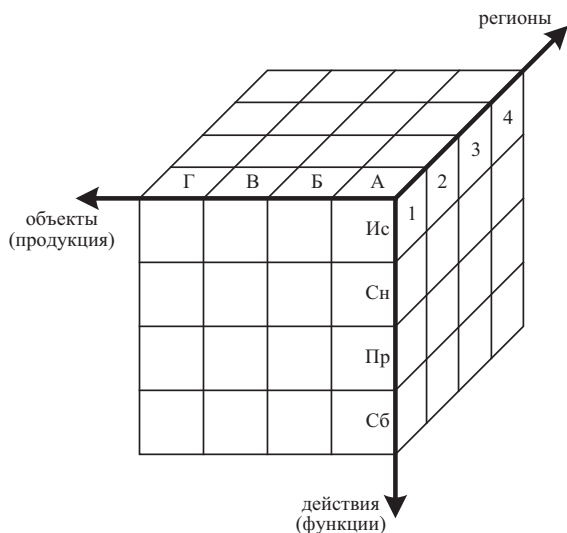


Рис. 4.16. Принципиальная схема структуры многомерной организации

Нередко основой организации является автономная рабочая группа, получающая статус центра прибыли¹. Она одновременно выполняет три задачи:

¹ 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.

— 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.

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.

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 многосложностью 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 [4] характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением (рис. 4.17). 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.

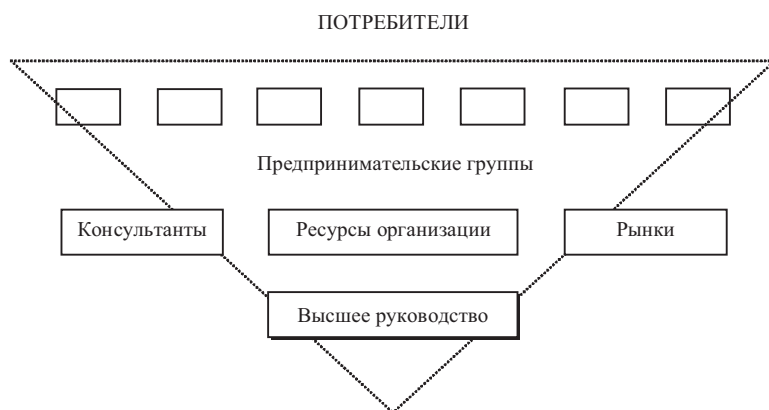


Рис. 4.17. Схема предпринимательской организации

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 предыду-

щих 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 ры-

ночные 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. 4.18).

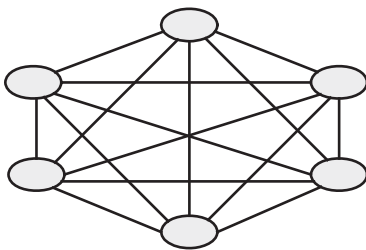


Рис. 4.18. Принципиальная схема структуры сетевой организации

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 владе-

ет 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.

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.

4.10. Стратегическое управление организацией

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.

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 на остальные и на их совокупность. Структура стратегического управления изображена на рис. 4.19.

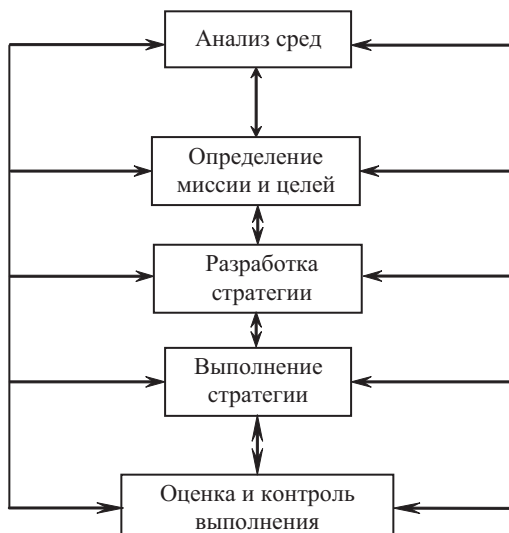


Рис. 4.19. Структура стратегического управления

Исходный процесс стратегического управления — *анализ сред* организации. Он предполагает изучение:

- макроокружения (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;
- протекционистские меры, принимаемые правительствами иностранных государств, по защите собственных производителей;
- спад в экономике;
- 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 орга-

низация. 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 вырабатывалась 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;
- ресурсы, которые организация может использовать для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Помимо этого необходимо учитывать также такие характеристики организации, как целевые ориентиры, сфера деятельности, философия (ценности и верование), возможности и способы осуществления деятельности.

Таким образом, 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 ресторанчиках 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 изображении”.

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: прибыль-

ность, положение на рынке, финансовые ресурсы, производительность, мощности организации, разработка 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.

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 реализовывать 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 так называемые стратегические единицы бизнеса (СЕБ) — 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 и позиционирования товара. СЕБ отличаются от производственных единиц, они могут охва-

тивать как один, так и несколько продуктов, удовлетворяющих схожие потребности. 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 реализовывать 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 организацией?
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 этого товара?
23. На каком уровне находится 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?

Литература

1. Алексеевский В. С., Коротков Э. М. Введение в специальность “Менеджмент организации”: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
2. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006.
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Проспект, 2011.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 5-е изд., стереотипн. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
6. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2010.
7. Дафт Р. Менеджмент. — 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007.
8. Друкер П. Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. пособие. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2007.
9. Егоров А. Ю., Никулин Л. Ф. “Пульсирующий” менеджмент. — М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998.
10. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — 10-е изд., стер. — М.: Новое знание, 2007.
11. Карлоф Б. Деловая стратегия: Персонал. — М.: Экономика, 1991.
12. Менар К. Экономика организаций: Пер. с фр./ Под ред. А. Г. Худокормова. — М.: ИНФРА-М, 1996.
13. Менеджмент организации: Учеб. пособие / З. П. Румянцев, Н. А. Соломатин, Р. З. Акбердин и др. — М.: ИНФРА-М, 1997.
14. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — 3-е изд.: Пер. с англ. — М.: ООО “И. Р. Вильямс”, 2008.
15. Мыльник В. В., Титаренко Б. П., Волочиенко В. А. Исследования систем управления: Учеб. пособие для вузов. — 4-е изд. — М.: Академический Проект; Трикста, 2006.

16. Общий менеджмент: Дайджест учебного курса / Под ред. А. К. Казанцева. — М.: ИНФРА-М, 2001.
17. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. проф. В. И. Королева. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.
18. Пугачева Е. Г., Соловенко К. Н. Самоорганизация социально-экономических систем: Учеб. пособие. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2003.
19. Речмен Д. Дж., Мескон М. Х., Боузи К. Л., Тилл Дж. В. Современный бизнес. Т. 1. — М.: Республика, 1995.
20. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Исследование систем управления: Учебник. — М.: Экзамен, 2005.
21. Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “ИнтелСинтез”, 1999.
22. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: Учебник. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К°”, 2010.
23. Старобинский Э. Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. — М.: АО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1994.
24. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения / Под ред. А. М. Лялина. СПб.: Питер, 2009.
25. Терминология менеджмента: Словарь / Сост. А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2002.
26. Тэтман Л. Н. Предпринимательское управление. Зарубежный опыт: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Швандара. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
27. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008.
28. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. — 9-е изд., испр. и доп. — М.: Изд-во “Дело” АНХ, 2008.
29. Федорова Н. Н. Организационная структура управления предприятием: Учеб. пособие. — М.: ТК “Велби”, 2003.

30. *Ферцов В. Г., Ферцова А. В.* Менеджмент: комплексный подход: Учеб. пособие для высших учебных заведений. — М.: Приориздат, 2005.

31. Экономика предприятия / Пер. с нем. Под ред. Ф. А. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера. — М.: ИНФРА-М, 1999.

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 взаимоотношения и взаимодействия результатов управленческой деятельности и произведенных при этом затрат (использованных материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов). Функциональная роль эффективности управления — отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны процесса управления.

Очень часто понятие “эффективность” отождествляется с понятием “результативность”, что в корне неверно. Результативность — способность добиваться результата. Эффективность — более емкое, многоаспектное понятие.

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 производственных 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 ди-

алектическая 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.

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

**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

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 раздельного 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.

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 планомерно воздействовать на указанные факторы. Рост эффективности должен стать объектом постоянной управленческой деятельности на всех уровнях организации.

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.

В то же время организация и ее система управления также оказывают определенное влияние на внешнюю среду. В связи с этим можно выделить внешнюю эффективность деятельности организации и эффективность менеджмента.

При этом между внутренней и внешней составляющими эффективности управления организацией 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, ставя на первый план интересы населения.

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 существен-

но 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, соотношение полученных экономических результатов и произведенных затрат управленческой деятельности (использованных ресурсов), 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 спе-

цифических 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. Совокупные 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 ра-

ботников, обслуживающих аппарат управления; расходы на технику управления; текущие расходы на функционирование системы управления (рис. 5.1).

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 доработки. 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 резуль-

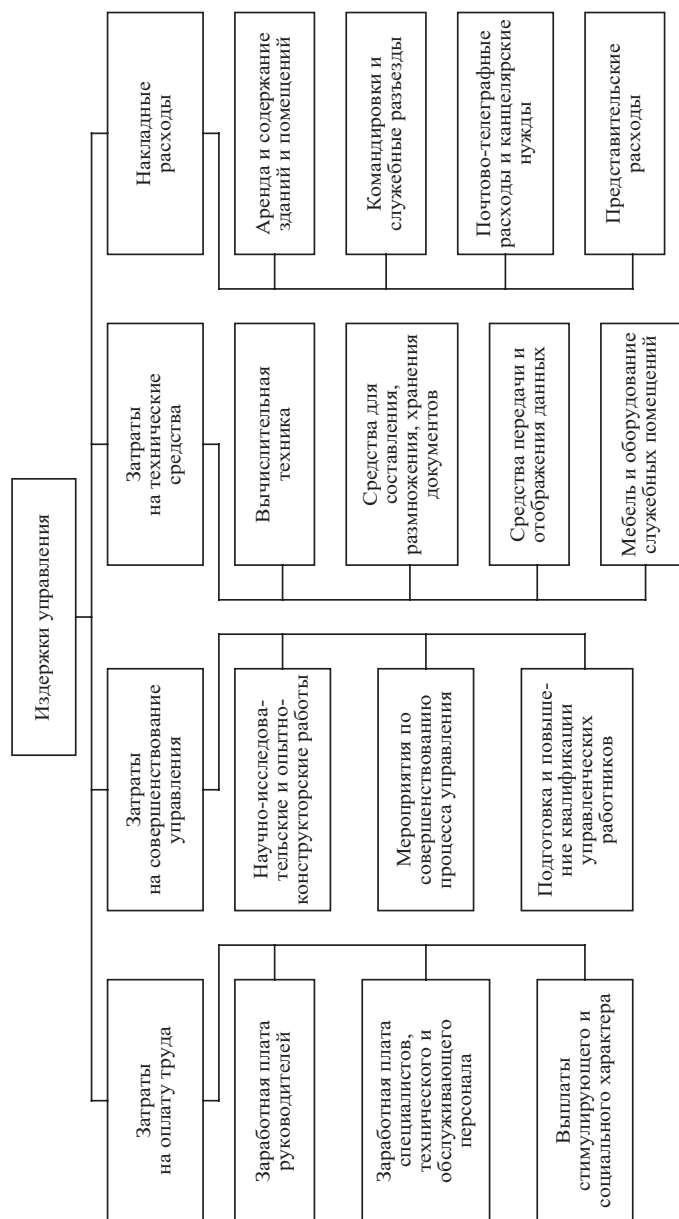


Рис. 5.1. Схема классификации расходов на управление

татов 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, который представляет собой геометрическое место точек оптимума для величины 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.

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;

Π — 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 мож-

но исчислить посредством соотнесения общего или конечного экономического результата деятельности предприятия к величине использованных ресурсов, например численности административно-управленческих работников:

$$\mathcal{E}_m = \frac{П}{K_y},$$

где $\mathcal{E}_m$ — экономическая эффективность менеджмента;

$П$ — 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:

$$\mathcal{E}_{мд} = \frac{П_n - П_б}{P_{yn} - P_{yb}},$$

где $П_n, П_б$ — конечные показатели (к примеру, прибыль) предприятия соответственно в данном и базисном годах;

P_{yn}, P_{yb} — 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 управленческих 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:

$$\Delta\mathcal{E} = \frac{(\mathcal{E}_2 - \mathcal{E}_1) \cdot 100}{\mathcal{E}_2},$$

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 эффек-

тивности менеджмента ($\mathcal{E}_u$), который можно представить следующим образом:

$$\mathcal{E}_u = \sqrt{H \cdot C \cdot E},$$

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 ($\mathcal{E}_y^6$):

$$\mathcal{E}_y^6 = \frac{O_{T.П}}{Ч_y},$$

где $O_{T.П}$ — годовой объем продукции;

$Ч_y$ — среднесписочная численность управленческого персонала, чел.

Удельный вес АУП в общей численности персонала организации (K_1):

$$K_1 = \frac{Ч_y}{Ч_n},$$

где $Ч_n$ — численность персонала организации.

Удельный вес расходов на оплату труда АУП в общем фонде оплаты труда работников организации (K_2):

$$K_2 = \frac{B_y}{B_n},$$

где B_y и B_n — фонды оплаты труда соответственно АУП и всего персонала организации.

Объем затрат на управление на единицу выпускаемой (реализуемой) продукции или затратно-емкость ($K_{3П}$):

$$K_{3П} = \frac{З_y}{O_n},$$

где O_n — количество или объем выпускаемой (реализуемой) продукции.

Затраты на содержание одного административно-управленческого работника:

$$K_5 = \frac{Z_y}{\bar{C}_y}.$$

Коэффициент затрат на управление (K_4):

$$K_4 = \frac{Z_y}{Z},$$

где Z — общие затраты организации;

Z_y — затраты на управление.

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

$$\mathcal{E}_r = \mathcal{E}_o - E_H \cdot \mathcal{Z}_e,$$

где E_H — нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности, принят равным 0,15 как межотраслевой;

$\mathcal{Z}_e$ — 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

$$T = \frac{\mathcal{Z}_e}{\mathcal{E}_o},$$

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 сопоставле-

ние достигнутых результатов деятельности организации и ее системы управления с запланированными, т. е. с поставленными целями. В этом случае эффективность управления следует количественно выражать *степенью 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 (D):

$$D = E_n - E_{\phi},$$

где E_n — планируемый показатель цели управления, соответствующий оптимальному алгоритму;

E_{ϕ} — фактическое значение показателя цели управления, обеспечиваемое реальной системой.

При этом принимается, что эффективность функционирования системы управления тем выше, чем меньше разность $E_n - E_{\phi}$. Поэтому эффективность управления $\mathcal{E}_y$ можно характеризовать некоторой функцией F от D :

$$\mathcal{E}_y = F(D) = F(E_n - E_{\phi}).$$

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 характе-

ризует 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 эффективности 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 перестроенных условиях зачастую отсутствует пропорциональность между прилагаемыми усилиями и результатами.

В связи с этим целесообразно социальную эффективность менеджмента характеризовать только результирующими составляющими, 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 нужда-

ется 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. При этом 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 корреляционного 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 ($K_{сэ}$) можно получить путем суммирования произведений оценок частных показателей на соответствующие весовые коэффициенты по формуле

$$K_{сэ} = \sum_{i=1}^n K_i \cdot C_i,$$

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 времени, 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?

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. — М.: Проспект, 2008.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — М.: Экономика, 1989.

3. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. — М.: ОАО “Издательство Экономика”, 1997.

4. Бондарь О. В., Васюхин А. А. Эффективное управление фирмой. Современная теория и практика. — СПб.: “Бизнес-пресс”, 1999.

5. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование. — М.: ИНФРА-М, 2000.

6. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006.

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, 2009.

10. Дафт Р. Менеджмент. — 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007.

11. Друкер П. Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. пособие. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2007.
12. Коротков Э. М. Менеджмент: Учебник. — М.: Издательство “Юрайт”; ИД “Юрайт”, 2010.
13. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. — М.: Русская деловая литература, 1998.
14. Крыжановский В. Г. Реструктуризация предприятия. — М.: Приор, 1998.
15. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. М. М. Максимцова, проф. М. А. Комарова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
16. Мыльник В. В., Титаренко Б. П., Волочиенко В. А. Исследования систем управления: Учеб. пособие для вузов. — 4-е изд. — М.: Академический Проект; Трикта, 2006.
17. Набоков В. И., Сосунова И. Н. Эффективность менеджмента в торговле. — Екатеринбург: УрО РАН, 1995.
18. Пирожков В. А. Менеджмент современной организации: Учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.
19. Пирожков В. А., Набоков В. И. Активные методы в бизнес-образовании: Учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.
20. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1986.
21. Попов Г. Х. Эффективное управление. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономика, 1985.
22. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИДАНА, 2002.
23. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Исследование систем управления: Учебник. — М.: Экзамен, 2005.
24. Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “ИнтелСинтез”, 1999.
25. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: Практикум. — 5-е изд., испр. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К°”, 2010.

26. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя. — 7-е изд. — М.: Эксмо, 2008.

27. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя. — 5-е изд., доп. / Под ред. В. Красновой и А. Привалова. — М.: ЗАО “Журнал Эксперт”, 2001.

28. *Скотт Д. Синк*. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1989.

29. Терминология менеджмента: Словарь / Сост. А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2002.

30. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008.

31. *Фалмер Р.* Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПКЭнерго, 1992.

32. *Цыпкин Ю. А., Люкишинов А. Н., Эриашвили Н. Д.* Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

33. *Чейз Ричард Б., Эквилайн Николас Дж., Якобс Роберт Ф.* Производственный и операционный менеджмент. — 8-е изд. / Пер. с англ. — М.: ИД “Вильямс”, 2001.

34. *Якокка Л.* Карьера менеджера / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.

35. *Mintzberg H.* The Nature of Managerial Work. — New York: Hasper & Row, 1973.

Глава 6. Современный менеджер

В главе 6 рассматриваются: менеджер, уровни менеджеров; выполняемые менеджерами функции; требования, предъявляемые к менеджеру, профессионализм и организаторские способности, лидерство менеджера; стиль и имидж менеджера; деловая этика и этикет менеджера.

6.1. Менеджер: понятие, личные и деловые качества, функции

Менеджер (англ. *manager*, от *manage* — управлять) — это человек, занимающий управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

Термин “менеджер” имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к организатору конкретного вида работ в рамках отдельного подразделения или программно-целевой группы;
- руководителю предприятия или его подразделения (управления, отделения, отдела);
- руководителю по отношению к подчиненным;
- администратору любого уровня управления, организующему работу в соответствии с современными методами;
- специалисту по управлению производством;
- предпринимателю-организатору в определенной сфере;
- члену руководящего состава фирмы, наделенному исполнительной властью и осуществляющему определенные ему функции.

Таким образом, менеджеры занимают различные позиции в организации, решают далеко не одинаковые задачи, выполняют разные функциональные обязанности.

Организация не может существовать без менеджеров, так как они выполняют следующие *функции*:

- устанавливают связи между отдельными операциями в организации;

- обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;

- осуществляют руководство коллективом организации или подразделения;

- выступают в роли лидера, способного вести за собой подчиненных, используя авторитет, высокий профессионализм и положительные эмоции;

- разрабатывают и реализуют стратегию и тактику деятельности организации;

- несут ответственность за результаты деятельности организации или подразделения;

- обеспечивают интересы субъектов, которым принадлежит организация;

- выполняют роль основного звена по связи организации с внешним окружением (властью, партнерами и т. д.);

- создают коллектив и направляют его развитие в нужное русло, воспитывают членов коллектива, обладая высокими нравственными качествами;

- выступают в роли инноватора, понимающего роль науки в современных условиях, умеющего ценить и без промедления внедрять в производство (коммерцию) то или иное изобретение или ноу-хау;

- генерируют идею, находят в ней сильные и слабые стороны, стремятся заглянуть в суть проблемы, добраться до истины;

- анализируют, оценивают сделанное, намечают и реализуют меры по улучшению положения дел;

- представляют организацию в различных мероприятиях.

Функции менеджера, как и ситуации, в которых они реализуются, разнообразны, тем не менее можно выделить три основные.

Во-первых, менеджер определяет основные задачи организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки, при этом он несет ответственность за последствия принятого решения. Поэтому менеджер должен не только уметь выбрать наилучший вариант решения, но и решиться на то, чтобы повести руководимый им коллектив в определенном направлении.

Во-вторых, менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет ее и, наконец, разъясняет цели организации. От того, насколько менеджер владеет информацией, зависит результат его работы.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, координирующего их усилия, выступающего в качестве представителя организации. Он должен быть человеком, за которым люди готовы идти.

В зависимости от позиции менеджеров в организации, решаемых ими задач данные функции могут быть присущи им в большей или меньшей степени. Однако каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает руководителем организации (подразделения).

Причем какую бы управленческую функцию руководитель ни выполнял в определенный момент времени, все остальные функции присутствуют в его текущих действиях в виде интеллектуальных операций, условий, способов или средств деятельности, т. е. простым перечислением управленческих функций нельзя определить действительную сущность деятельности руководителя.

Менеджеров традиционно подразделяют на три уровня, или звена: низшее, среднее и высшее (рис. 6.1).

Навыки: Задачи:	концептуальные стратегические	человеческие тактические	технологические оперативные
Менеджеры высшего уровня			
Менеджеры среднего уровня			
Менеджеры низшего уровня			

Рис. 6.1. Зависимость навыков и задач от уровней менеджеров

Менеджеры низшего звена (младшие начальники) решают преимущественно оперативные задачи, руководят непосредственно рабочими и другими работниками (не управляющими). Их работа характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой. Временной период для реализации решений весьма короткий.

Менеджеры среднего звена координируют и контролируют работу младших начальников. Они обычно возглавляют в организации крупные подразделения и являются своего рода буфером между руководителями высшего и низшего звеньев. Решают преимущественно тактические задачи.

Менеджеры высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом, за решение прежде всего стратегических задач. Их работа не имеет четкого завершения, содержит значительный риск. Менеджеров этого звена значительно меньше, чем менеджеров других звеньев. Их труд высоко ценится и, как правило, хорошо оплачивается.

На Западе в организациях также различают:

- top management, т. е. высшее звено управления (генеральный директор и другие члены правления);
- middle management — среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов);
- lower management — низшие звенья управления (руководители подразделов и других аналогичных им подразделений).

Образ менеджера постоянно обогащается, становится более человечным. До сих пор в США, на родине менеджмента, преобладали менеджеры рационального типа, которые облада-

ли преимущественно инженерно-экономическими навыками и подходами к управлению. Но в последнее время появились менеджеры нового типа, которые постепенно поворачиваются к учету человеческого фактора производства. Более того, эти разновидности приобретают характерные черты делового поведения.

Необходимо также отметить, что чем выше уровень иерархии, тем больше рабочего времени менеджер должен затрачивать на решение стратегических, перспективных задач. На низшем уровне, наоборот, менеджер должен заниматься больше оперативными вопросами. Рекомендуется следующая структура рабочего времени менеджеров высшего уровня: стратегические задачи — 60% времени, тактические — 25%, оперативные — 15%; менеджеров среднего звена — соответственно 25, 50 и 25%; менеджеров низшего звена — 10, 25 и 65%.

Можно также выделять *менеджеров линейных и функциональных*. Первые возглавляют организации, учреждения, объединения, цеха, отделения, вторые руководят функциональными подразделениями.

Существуют и другие принципы деления менеджеров. Так, С. Паркинсон и М. Рустомджи выделяют производственных и административных менеджеров. Первый занимается технической стороной производства, выпуском продукции, создает требуемые материально-технические условия для успешного протекания технологических процессов, а второй — обеспечением общих условий работы, организацией совместной деятельности, финансами, планированием, правом, экономической безопасностью, связями с общественностью, исследованиями, маркетингом, коммерцией, бухгалтерским учетом и некоторыми другими вопросами [17].

В последние годы в промышленно развитых странах наряду с традиционным руководителем — менеджером возникла потребность в новом типе управляющих — *инновационном менеджере*. Он не начальник в традиционном смысле этого слова, а сотрудник, партнер. Его деятельность направлена на переда-

чу знаний, реализацию экономических решений, формирование механизмов стимулирования и т. д. Он выступает как бы катализатором совместной деятельности, ведет к поиску новых целей, приводит в движение тех, кто отождествляет себя с этими целями.

Менеджеры составляют социальную прослойку, которая играет заметную роль в обществе. В основном менеджеры работают в частных компаниях. Признание их особой роли в управлении поставило вопрос об их профессиональном обособлении, специальной подготовке.

Профессионализм менеджера заключается во владении им специальными знаниями и навыками в области управления, организации производства (коммерции), в способности работать с людьми в различных сферах.

Причем раньше на Западе считалось, что для управления организацией совершенно не требуется быть специалистом в данной отрасли, достаточно знать лишь технологию и технику управления, уметь работать с людьми. В настоящее время в результате развития общественного производства такой подход подвергается критике, так как наемные менеджеры не идентифицируют себя с производством, цели фирмы не становятся их собственными целями. К тому же их подготовка в школах бизнеса часто не соответствует потребностям производства, а выпускники школ плохо адаптируются к его условиям. Поэтому в европейских и японских компаниях практикуется, как правило, не приглашать управляющих со стороны, а “выращивать” их в самих фирмах. Тем не менее в компаниях ряда государств, особенно США, еще распространена практика найма профессиональных управляющих.

В нашей стране в предыдущие десятилетия имел место другой уклон в подготовке специалистов средней и высшей квалификации, когда весьма глубоко изучалась технология отрасли, но практически не осуществлялась управленческая подготовка.

По данным исследований, современный руководитель лишь на 15—20% должен быть специалистом в своей отрасли, преж-

де всего он должен быть организатором, психологом, социологом. Современные предприятия в большей степени нуждаются в специалистах по социотехническим системам, где человек стоит в центре внимания.

К менеджеру любого уровня предъявляется целый ряд требований. Он должен обладать следующими основными *качествами*:

- наличие знаний и опыта в области управления современной организацией;
- компетентность в вопросах состояния и развития той отрасли, к которой относится организация по виду и характеру деятельности (состояние исследований, техника, технология, конкуренция, динамика спроса на продукцию);
- владение навыками предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках;
- умение обосновывать и принимать компетентные решения в условиях высокой динамичности и неопределенности на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками, распределять участие их в реализации принятых решений;
- наличие практического опыта и знаний в области анализа ситуации на определенных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать;
- высокая культура, честность, способность быть образцом во всем;
- умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;
- способность и умение управлять ресурсами организации;
- умение прогнозировать и планировать работу организации;
- владение способами повышения эффективности управления и функционирования организации;
- владение современными информационными технологиями, средствами коммуникации и связи;
- умение управлять самим собой, своими эмоциями в стрессовых ситуациях и временах;

- хорошая риторика, выразительность, быстрая словесная реакция;
- убедительность, высокий интеллект, чувство юмора, уверенность в себе;
- уверенность в суждениях, оригинальность, творческий подход;
- инициативность, целеустремленность;
- высокая работоспособность, жизненная активность, выносливость;
- обаяние, популярность, привлекательность;
- готовность взять на себя ответственность;
- решительность, энергичность, динамичность в решении вопросов;
- знания и проницательность (знание конкретных условий в организации, умение в них ориентироваться, быть проницательным и находчивым);
- умение оказывать самопомощь (помощь самому себе), поддерживать себя за счет развития навыков управления в определенных условиях организации;
- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

Можно объединить навыки и умения менеджеров в три категории: концептуальные (способности воспринимать организацию как единое целое и мыслить стратегически), человеческие и технологические. Ими должен обладать каждый менеджер, но степень необходимости которых варьируется в зависимости от положения менеджера на служебной лестнице (см. рис. 6.1).

Менеджеры должны обладать *организаторскими способностями*, под которыми понимаются индивидуально-психологические особенности личности, позволяющими человеку овладевать методами организационной деятельности и успешно их реализовать. К организаторским способностям обычно относятся:

- адаптационная мобильность, т. е. склонность к творческим формам деятельности, углублению знаний, инициативность, нетерпимость к консерватизму, готовность к обоснованному риску, стремление к нововведениям, самообладание, предприимчивость и др.;

- контактность, т. е. общительность, способность располагать к себе людей, умение выслушивать, понимать и убеждать людей, а также способность взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника;

- стрессоустойчивость, т. е. интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях, самообладание и трезвость мышления при принятии решений;

- доминантность, т. е. властность, честолюбие, стремление к личной независимости, лидерству, самоуважение, волевой характер.

Считаем целесообразным относить к организаторским способностям также следующие:

- способность организовывать людей, включающую коммуникабельность, привлекательность, навыки межличностного общения, способность влиять на людей, сплачивать их, вести за собой, находить исполнителей, способность к внушению, вызывать доверие;

- способность организовывать мероприятия, включающую навыки планирования и подготовки мероприятий, реализации намеченного, реальность мышления, развитое воображение, способность представлять в деталях предстоящее мероприятие, возможные проблемы и срывы.

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение работать с людьми. Сюда относятся:

- знание в совершенстве своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы;

- знание условий, связывающих предприятия и работников; защита интересов тех и других на справедливой основе;

- психологическая компетентность менеджера;

— умение устранять неспособных работников с целью удержания единства коллектива и обеспечения эффективности функционирования организации (подразделения);

— умение строить отношения с людьми с учетом взаимосвязи формальной и неформальной структур;

— способность и умение влиять на подчиненных;

— умение общаться с людьми, знание “человеческих отношений”.

В последнее время по отношению к менеджерам используется также понятие компетенция (от лат. *competo* — добиваться, соответствовать, подходить). Компетенция — это способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области. Так, бакалавр высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 “Менеджмент” должен обладать:

- общекультурными компетенциями;
- профессиональными компетенциями, включающими:
 - организационно-управленческую деятельность;
 - информационно-аналитическую деятельность;
 - предпринимательскую деятельность.

При этом иногда выделяют так называемые ключевые компетенции, т. е. набор компетенций, позволяющий сотруднику выполнять свои профессиональные обязанности максимально эффективно. Такой набор может быть как достаточно узким (только абсолютно необходимые компетенции), так и расширенным, в который войдет большинство компетенций, способствующих повышению эффективности деятельности.

Таким образом, перечень качеств, которыми должен обладать человек, занимающий должность менеджера, весьма внушительный, а содержание его подчас противоречиво.

Нетрудно понять, что людей, в полной мере обладающих всеми указанными качествами, практически нет. В связи с этим целесообразно в каждом отдельном случае при рассмотрении определенной должности выделять те качества, которыми должен обязательно обладать человек, занимающий эту должность.

Точнее, следует четко представлять уровень знаний, перечень навыков и умений, необходимых для профессионального ведения данного конкретного дела.

В производственной обстановке такая задача может решаться с помощью квалификационного справочника или классификатора должностей, а также должностной инструкции¹. Данные документы содержат перечень требований к специалисту, претендующему на занятие конкретной должности.

Наиболее полное описание конкретной должности менеджера и требований к человеку, который должен занимать ее, отражаются в *профессиограмме менеджера*.

Профессиограмма — это документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии (психологические, производственно-технические, медико-гигиенические и т. п.). В профессиограмме дается подробное описание профессии с указанием наиболее сложных функций данной профессии, которые вызывают определенные затруднения в ее освоении. При этом указываются затруднения, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека (недостаточная острота зрения, медленная реакция и т. д.) и с организацией производства.

После этого следует провести оценку личных и деловых качеств конкретного человека, претендующего или занимающего данную должность, соответствия их предъявляемым требованиям.

Для анализа и оценки личности человека можно использовать разработанную социологами модель, которая включает следующие качества:

- 1) деловые (образование, знания, опыт);
- 2) способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);
- 3) культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;

¹ Студенты могут провести свое профессиональное самоопределение с помощью Государственного образовательного стандарта. Он разрабатывается для каждой специальности, направления и профиля подготовки в высшем учебном заведении.

4) характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);

5) темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);

6) направленность интересов (материальная, социальная, духовная);

7) возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий);

8) здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

При этом устанавливаются условия оценки:

- качество отсутствует — 1 балл;
- качество проявляется очень редко — 2 балла;
- качество проявляется не сильно и не слабо — 3 балла;
- качество проявляется часто — 4 балла;
- качество проявляется систематически — 5 баллов.

Далее экспертным путем определяется весомость каждого качества, а также дается оценка каждому качеству конкретно-го человека.

Следует заметить, что набор качеств и особенно их весомость для каждой группы менеджеров будут варьировать.

Экспертная оценка указанных деловых качеств заносится в таблицу, то же — весомость каждого качества (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Оценка деловых качеств менеджера

Эксперты	Экспертные оценки восьми качеств менеджера по пятибалльной системе							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
Весомость по пятибалльной системе								

После этого, используя табличные данные, исчисляется интегральный показатель (средневзвешенное значение) деловых качеств по формуле

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^8 \alpha_j \beta_j}{n},$$

где K_m — средневзвешенный интегральный показатель деловых качеств, баллы;

$i = 1, 2, \dots, n$ — количество экспертов;

$j = 1, 2, \dots, 8$ — количество оцениваемых качеств;

α_j — весомость j -го качества по десятибалльной системе; определяется отдельно для каждой группы менеджеров и специалистов;

β_{ij} — оценка i -м экспертом j -го качества менеджера по пятибалльной системе.

По данным таблицы выводятся минимальное, среднее и максимально возможное значения интегрального показателя деловых качеств.

Рассчитанный ранее интегральный показатель деловых качеств конкретного человека сопоставляется:

- с предельным (эталонным или максимальным) значением;
- со средним значением;
- с аналогичным показателем конкурентов.

На основе этого выводится окончательная оценка деловых качеств конкретного человека, делается вывод о степени соответствия личных и деловых качеств, способностей и возможностей человека требованиям к профессии или должности, которую он занимает или предполагает занять. При полном их соответствии самооценка человека превращается в мотиватор, повышающий интерес к делу. Несоответствие же их создает значительные трудности в освоении профессии и в работе из-за снижения мотивации.

6.2. Менеджер и лидер

Менеджеру желательно обладать также лидерскими качествами. Характер действий такого лидера иной, чем обычного менеджера-администратора. Он не управляет, не командует, а ведет за собой остальных, которые выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями.

Должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Можно быть первым лицом в организации, но не являться фактически лидером, ибо тот должен быть не утвержден приказом, а психологически признан окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей. Для этого человек, претендующий на место лидера, должен обладать четким видением будущего и путей движения к нему.

Чем лидеры отличаются от формальных менеджеров? Менеджеры определяют, как, какими способами нужно достичь поставленной, как правило, другими людьми цели, организуют и направляют работу подчиненных в соответствии с планами, занимая при этом пассивную позицию. Свое взаимодействие с окружающими они строят на основе четкой регламентации прав и обязанностей. Лидеры же определяют, к каким целям необходимо стремиться, формулируя их самостоятельно, не вдаваясь в излишние подробности. Их последователями являются те, кто разделяет их взгляды и готов за ними идти, невзирая на трудности, а лидеры при этом оказываются в роли вдохновителей. Они не контролируются окружающими, а строят отношения с последователями на доверии к ним (табл. 6.2).

В коллективе, общий уровень которого ниже среднего, лидер чаще всего выступает в роли эксперта-специалиста по любым вопросам или эмоционального центра, может подбодрить, посочувствовать, помочь.

В коллективе с высоким уровнем развития лидер является прежде всего интеллектуальным центром, источником идей,

консультантом по наиболее сложным проблемам. В обоих случаях он — интегратор коллектива, инициатор и организатор его активных действий, образец, с которым остальные сверяют свои мысли и поступки.

Таблица 6.2

Отличия менеджера и лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Новатор, инноватор
Командует	Вдохновляет
Работает по целям и указаниям других	Работает по собственным целям
В основе действий лежит расчет, план	В основе действий лежит видение, интуиция
Полагается на систему, организацию	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Убеждает	Призывает
Использует преимущественно жесткие, вертикальные связи, отношения и структуры	Использует преимущественно мягкие связи и отношения
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Реализует решения
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Почти столетние исследования феномена лидерства дали значительное количество концепций.

Это прежде всего **традиционные концепции лидерства**. В ранних исследованиях предполагалось, что лидер непременно должен обладать определенными качествами, в последующих — произошел сдвиг в сторону выявления образцов поведения лидера.

Теория лидерских качеств. Это наиболее ранний подход в изучении лидерства. Исследователи считали, что лидеры имеют уникальный набор устойчивых во времени качеств, отличающих их от других. В связи с этим ученые пытались определить эти лидерские качества и использовать их для выявления лидеров. Считали, что лидерами рождаются.

Дальнейшее исследование привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологических, психологических (эмоциональных), умственных (интеллектуальных), личностных, деловых.

Данная теория имеет недостатки. Во-первых, перечень лидерских качеств оказался практически бесконечным, поэтому было невозможно создать “единственно верный” образ лидера. Во-вторых, не удалось установить тесную связь между данными качествами и лидерством и выявлять таким образом лидеров.

Концепции лидерского поведения. Они сдвинулись от вопроса, кто является лидером (в предыдущей теории), к вопросу, что и как делают лидеры, т. е. предполагали возможность подготовки лидеров по специальным программам. Наиболее значимыми концепциями при этом являются следующие.

1. Концепция трех стилей руководства. Исследование состояло в сравнении эффекта от использования каждого из трех лидерских стилей: авторитарного, демократического и пассивного. Однако не удалось найти прямой связи какого-либо одного из стилей с эффективным лидерством.

2. Исследования Университета штата Огайо. Посвящены разработке двухфакторной теории руководства. При этом за основу были взяты две переменные: структура отношений и отношения в рамках этой структуры. К первой относится создаваемая лидером структура отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил работы. Вторая включает отношения между лидером и последователями.

Исследователи сделали два вывода. Первый — чем больше внимания уделяется структуре отношений и работе, тем больший эффект достигается при следующих условиях:

- существует сильное давление кого-то (кроме лидера) с целью получения результатов;
- задание удовлетворяет работников;
- работники зависят от лидера в получении информации и указаний о работе;

- соблюдается норма управляемости.

Кроме того, повышенное внимание отношениям и тому, что отвечает нуждам работников, дает эффект, если:

- задания являются рутинными;
- работники склонны к участию в управлении;
- они чувствуют, что это влияет на выполнение работы;
- работники должны сами научиться чему-нибудь;
- не существует значительных различий в статусе лидера и работников.

Второй вывод: эффективность лидерства зависит также от других факторов — организационной культуры, технологии, удовлетворенности людей работой.

3. Исследования Мичиганского университета. Они ставили своей целью определить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. При этом за основу были взяты две переменные в поведении лидера: концентрация внимания лидера на работе и на работниках. Исследование позволило сделать следующие выводы об эффективном лидере:

- он оказывает поддержку работникам и развивает хорошие отношения с ними;
- он использует не индивидуальный, а групповой подход к управлению людьми;
- он устанавливает весьма высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Исследователи не установили идеального стиля, однако пришли к выводу, что условием эффективного лидерства являются поддержка работников и привлечение их к принятию решений.

4. Концепция системы управления (Р. Ликерт). Основываясь на исследованиях Мичиганского университета, он провел изучение общих образцов управления, используемых эффективными лидерами. Обнаружил, что последние основное внимание уделяют человеческому фактору и развивают групповой подход к выполнению работы. При этом выделил две категории лидеров:

- ориентированных на работников;
- ориентированных на работу.

Дальнейшее исследование позволило выделить четыре преобладающих стиля управления, названных системами. Система 1 представляет собой ориентированный на выполнение задания, сильно структурированный авторитарный лидерский стиль. В противоположность ей система 4 — это стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую работу. Системы 2 и 3 являются как бы промежуточными между двумя указанными крайними.

Исследование показало, что эффективное лидерство чаще располагалось ближе к системе 4 и реже — к системе 1. Тем не менее на практике следовать стилю, соответствующему системе 4, оказалось не просто, не многие использовали его, так как переход к нему связан с необходимостью проведения радикальных изменений в поведении лидера и его последователей на всех уровнях управления.

5. Управленческая сетка (Блейк и Моутон). Модель наглядно демонстрирует, что есть единственно верный стиль руководства. Управленческая сетка представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных или измерений лидерского поведения: на горизонтальной оси — интерес к производству, на вертикальной — интерес к людям.

При этом переменные управленческой сетки, по сути, носят характер расположения (к чему-либо или к кому-либо) и взгляда (на что-то), предопределяющих последующее поведение, т. е. оба интереса связаны как с человеческим сознанием, так и с действием человека. Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дало возможность очертить зоны пяти основных лидерских стилей:

- управление людьми (чуткое отношение к людям);
- управление работой (максимальное внимание работе, минимальное — людям);
- мало управления (минимум управленческих усилий);
- управление посередине (баланс внимания работе и людям);

- управление участием (обязательства и взаимодействия людей; взаимозависимость при наличии общих интересов и цели; отношения на доверии и уважении).

При этом выявилось, что независимо от ситуации лучшим является последний стиль. Данная модель получила высокую популярность у менеджеров. Она применяется для выработки соответствующего лидерского поведения через участие в программах обучения и подготовки, специально разработанных для этого.

6. Концепция “вознаграждения и наказания”. Здесь лидер рассматривается в качестве человека, управляющего процессом изменения поведения подчиненных в желаемом им направлении. Данная концепция выделяет четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания. При этом установлено, что вознаграждение за достигнутый уровень выполнения работы приводит к превышению работником обычного уровня усилий и удовлетворения от работы. В то же время наказание и вознаграждение работника без учета уровня выполнения им работы по-разному влияет на прилагаемые усилия и на получаемое от работы удовлетворение. Более того, такое наказание зачастую отрицательно влияет на качество работы и удовлетворенность работника трудом.

7. Концепция “заменители лидеров” (С. Керр и Дж. Джермейер). Ими выдвинуто предположение о наличии переменных или так называемых заменителей лидерства, сводящих на нет потребность в лидерском влиянии на работу подчиненных и их удовлетворенность трудом. Так, подчиненный, имеющий большие опыт работы, способности и уровень подготовки, как бы устраняет потребность в руководстве. При этом лидер испытывает сильное сопротивление со стороны самостоятельного и квалифицированного работника, для которого более привлекательно самоуправление, чем указания лидера. Соответственно были разработаны заменители лидерства и их связь с тем или иным стилем руководства.

Концепции ситуационного лидерства. Главная идея подхода — это предположение, что лидерское поведение должно быть

разным в разных ситуациях. При этом исследуется взаимодействие ситуационных переменных, чтобы обнаружить их влияние на лидерство, предсказать поведение лидера и последствия этого поведения. Рассмотрим основные из этих концепций.

Континуум лидерского поведения Танненбаума–Шмидта. Показывает, что лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации. Весь спектр стилей простирается между демократическим и авторитарным, ассоциируемые соответственно с интересом к отношениям или к работе.

Причем различие между этими крайними стилями основано на предположениях лидера об источниках его власти и природе человека. Демократичный лидер считает, что власть ему дана последователями и что люди способны к самоуправлению в условиях мотивирования. Авторитарный лидер считает, что власть дана его позицией в организации и что люди ленивы. При этом имеется возможность участия людей в управлении, во втором — цели и средства определяет лидер. Между этими крайними существуют пять промежуточных лидерских стилей.

Развитие этой модели столкнулось с трудностями всех возможных взаимодействий между лидером, последователями и ситуацией при установлении связей в отношениях лидерства.

Модель ситуационного лидерства (Ф. Фидлер). При этом используется шкала характеристик наименее предпочитаемого работника (НПР), т. е. такого, с которым лидеры могли бы работать наименее успешно.

Исследование показало, что лидеры, набравшие высокие баллы, т. е. описавшие своего НПР очень позитивно, обладают стилем, ориентированным на отношения, а набравшие низкие баллы — стилем, ориентированным на работу (задачу). Они получили названия соответственно лидер с высоким НПР и лидер с низким НПР.

При этом степень контроля ситуации определяется в модели следующими переменными:

отношения “лидер — последователи” (отражают уровни лояльности, поддержки и уважения, проявляемые последователями к лидеру);

структурированность работы (отражает уровень структурированности выполняемых заданий и измеряется посредством составляющих — ясности цели, обоснованности решения, специфичности решения, множественности средств достижения цели);

должностная власть (отражает уровень формальной власти лидера).

Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают восемь типов ситуаций.

Модель позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией, а также подсказывать путь изменения ситуации.

Кроме того, руководитель для изменения ситуации в свою пользу может осуществить следующее:

- изменить уровень отношений с подчиненными;
- изменить уровень структурированности работы;
- изменить уровень позиционной власти в организации.

Данная модель показывает, что руководителя можно обучить тому, как стать эффективным лидером, улучшить его лидерские способности, использовать власть и влияние в условиях наилучшего благоприятствования. Соответствующая программа обучения может быть полезной для лидера, ориентированного на отношения, но может принести вред лидеру, ориентированному на работу.

Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшара. Одним из ключевых факторов модели является зрелость последователей, которая включает профессиональную и психологическую составляющие. Последователи могут находиться на разных четырех стадиях зрелости. При этом возможны следующие лидерские стили:

- указывающий;
- убеждающий;

- участвующий;
- делегирующий.

Эффективный менеджер по мере “взросления” последователя переходит от одного стиля к другому. Эффективность его деятельности зависит от соответствия используемого им стиля благоприятности ситуации — степени зрелости последователя.

Данная модель ориентирует менеджеров на использование, в зависимости от ситуации, разных моделей, а также показывает, что не результаты работы подчиненных должны влиять на выбор руководителем того или иного стиля, а выбранный стиль должен способствовать повышению уровня выполнения работы.

Модель лидерства “путь–цель” Хауза и Митчелла. Базируется на мотивационной теории ожидания. Предполагается, что работники производительны, когда соблюдается жесткая связь: усилия — результаты работы — вознаграждение. При этом выделяются следующие стили лидерства:

- директивный;
- поддерживающий;
- ориентированный на достижения;
- участвующий.

Эффективный лидер в зависимости от ситуации и характеристики (состояния) последователя применяет один (или несколько) из этих стилей и необходимую мотивацию.

Ситуационная модель принятия решений Врума—Иеттона-Яго. Развивает предыдущую модель. Основное отличие — ориентация на привлечение работников к принятию решений. При этом предлагается использовать стили:

- авторитарный;
- авторитарный (работники привлекаются лишь к сбору информации);
- консультационный (консультации с коллективом);
- консультационный (индивидуальные консультации);
- групповой (максимальная роль группы в принятии решений).

Основная идея модели состоит в том, что не существует единственного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций, степень или уровень привлечения работников к принятию решения зависит от ситуации.

Новые концепции лидерства. Традиционные и ситуационные подходы делали односторонний упор либо на черты и поведение лидера, либо на ситуацию, в которой он выбирал нужный стиль. Появившиеся в последние годы концепции пытаются соединить эти две стороны.

Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход). Она опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Этот подход исходит из того, что как выводы лидера, так и поведение последователей обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает выводы о поведении людей и выбирает такой стиль своего поведения, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненных.

Концепция харизматического лидерства. Харизма — это форма влияния на других посредством личной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Харизматический лидер в силу своих личных качеств способен оказывать весьма сильное воздействие на последователей. Такой лидер испытывает высокую потребность во власти, в деятельности и убежден в своей правоте.

Исследования показали, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения целей. Оно более подходит для случаев, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Этим объясняется частое проявление харизмы у лидеров в политике, религии, военных действиях.

Концепция преобразующего лидерства. Заключается в том, что лидер-реформатор мотивирует людей путем повышения их сознательности в восприятии важности поставленной цели, предоставления им возможности совместить личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности. Такой лидер проявляет творчество, за ним стоят реалии, он ведет последователей от результата к результату, ориентирует людей на труд. Это предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного для творческого решения проблемы в кризисной ситуации. Модель признает необходимость для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы, поддерживать совместные усилия. При этом от последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к действиям.

Таким образом, традиционные концепции лидерства предлагали определять эффективное лидерство на основе качеств лидера или его поведения. Эти концепции в конечном счете утонули во множестве выявленных качеств и образцов поведения, не создав завершенной теории. Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через влияние внешних факторов, не принимая во внимание лидера как личность. Новые концепции пытаются объединить достоинства ситуационного и традиционного подходов. Они концентрируются на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, вдохновить последователей и вызвать у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.

6.3. Стил ь и имидж менеджера

Стил ь управления — это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач, используемых ру-

ководителем, манера его поведения по отношению к подчиненным. Стиль управления оказывает существенное влияние на эффективность деятельности коллектива и предприятия (организации) в целом.

Конкретный стиль управления в реальных условиях определяют факторы объективного и субъективного характера:

- характер деятельности и цели организации;
- условия работы коллектива;
- размеры и структура коллектива;
- индивидуальные качества, подготовка и опыт руководителя;
- уровень профессиональной подготовки и сознательности членов трудового коллектива;
- уровень зрелости и сплоченности трудового коллектива и др.

Различие стилей управления иллюстрируют следующие два высказывания: “Государство — это я!” (Людовик XIV); “Не я правлю Россией, а 35 тысяч чиновников” (Николай I). Это не игра слов, а мироощущения первых лиц двух государств, выражающие сущность их правления и различие в стилях деятельности.

Диапазон стилей руководства простирается от полной демократии до абсолютной автократии. Исследования различных типов руководителей и эффективности их деятельности, проведенные психологами и социологами, позволили выявить три наиболее часто встречающихся стиля руководства: авторитарный, или автократический, демократический и либеральный, хотя на практике не часто встречаются руководители, придерживающиеся исключительно того или иного стиля.

Основные черты каждого стиля руководства приведены в табл. 6.3.

При использовании *авторитарного (директивного) стиля* руководитель-автократ не терпит возражений. Подчиненным он предоставляет минимум информации. Никому не доверяет и никого не ставит в известность о своих намерениях. Он быстро

Содержание стилей руководства

Параметры	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Природа стиля	Власть и ответственность сосредоточены в руках руководителя	Полномочия делегированы, но сохранены ключевые позиции у руководителя	Снятие руководителем с себя ответственности и отречение от власти в пользу коллектива
	Установление целей и выбор средств централизованы у высшего руководства	Принятие решений разделено по уровням с участием работников в управлении	Предоставлена возможность самоуправления в желаемом для группы режиме
	Информационные потоки движутся преимущественно вертикально (сверху)	Потоки информации движутся по вертикали и горизонтали	Движение потоков информации в основном по горизонтали
Сильные стороны	Быстрое принятие решений и мобилизация. Эффективность в условиях кризиса, низкого профуровня, слабой мотивации сотрудников	Высокие результаты работы сотрудников посредством их участия в управлении	Высокие творчество, самовыражение. Развитие инициативы и самостоятельности сотрудников
Слабые стороны	Нездоровый микроклимат. Возможны конфликты и хаос. Текущность кадров. Низкие инициативность, надежность и отдача работников	Требуется много времени для решения задач	Низкие эффективность и качество работы в неквалифицированном, недисциплинированном коллективе. Потеря темпов

изменяет направления своих действий. С подчиненными неприязнителен, склонен к поспешным решениям. У него, как правило, не складываются отношения с грамотными и умными людьми. В таких условиях лучшим работником считается тот, кто умеет отгадывать его мысли. Со всеми вопросами подчиненные бегут к “главному”. Руководитель-автократ непредсказуем. Никто толком не знает, как он будет реагировать на те или иные собы-

тия. При таком стиле руководства часто возникают конфликты. Претензии автократа на собственную компетентность во всех вопросах порождают хаос и снижают эффективность работы.

Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот.

Разновидностью такого стиля управления можно считать патерналистский. Он опосредует трудовую мотивацию подчиненных через зависимость от руководителя. Служебная информация распространяется сверху вниз, контроль деятельности осуществляется по желанию и интуиции руководителя. Власть концентрируется у руководителя и является традиционной, характерной для российских организаций.

Либеральный (попустительский) стиль характеризует-ся безынициативностью, невмешательством в трудовой процесс. Руководитель-либерал предпринимает действия только по указаниям вышестоящего руководства, стремится уклониться от ответственности. Он может под влиянием различных факторов изменять свое решение. В организации часто важные вопросы решаются без его участия.

Во взаимоотношениях с подчиненными либерал вежлив. Он предоставляет им почти полную свободу, не требователен и не любит контролировать их работу.

В стремлении приобрести авторитет он способен предоставлять подчиненным различные льготы, выплачивать незаслуженные премии, а также может за нерадивого подчиненного сам выполнить работу, не любит увольнять плохих работников.

Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Демократический (коллегальный) стиль руководства предполагает наличие у руководителя и подчиненного чувства доверия и взаимопонимания. Руководитель ведет себя как один из членов группы. Каждый сотрудник может, не опасаясь, свободно выражать свое мнение. Большинство проблем обсуждается коллективно. Руководитель старается чаще советоваться

с подчиненными, не проявлять своего превосходства и правильно реагировать на критику. За последствия принятых решений он не перекладывает ответственность на подчиненных. Стремление прислушиваться к мнению сотрудников объясняется не тем, что сам он этого не понимает, а убеждением, что при обсуждении всегда могут возникнуть нюансы, позволяющие улучшить положение дел. Такой руководитель не считает зазорным идти на компромисс либо отказаться от принятого решения, если подчиненный убедит его в этом. Он старается доказать целесообразность решения проблемы и получаемые при этом выгоды. При осуществлении контроля он обращает особое внимание на конечный результат. Такая обстановка создает условия для самовыражения подчиненных, у которых развивается самостоятельность суждений. Это имеет и воспитательный характер, позволяет достигать цели с малыми затратами. Управление осуществляется без грубого нажима, с учетом способностей людей.

Такой стиль руководства многие специалисты считают оптимальным. Вместе с тем исследования показали, что не во всех случаях подчиненные предпочитают демократический стиль руководства, не всегда этот стиль является наиболее продуктивным.

Таким образом, каждый из рассмотренных стилей руководства имеет как положительные, так и отрицательные черты, причем с учетом конкретных условий, а условия деятельности коллективов весьма разнообразны. До сих пор не определена прямая зависимость между стилем и эффективностью руководства.

Следует отметить, что немецкие ученые считают авторитарный и демократический стили управления противоположными, выделяя в интервале между ними следующие стили:

- патриархальный (руководитель старается убедить подчиненных в правильности решения до его принятия);
- консультативный (руководитель принимает решение, но допускает вопросы о нем, чтобы ответом на них добиться его одобрения);

— кооперативный (руководитель информирует о предполагаемом решении подчиненных, которые должны выразить свое мнение);

— партисипативный (коллектив или группа готовят предложения из числа совместно разработанных решений, а руководитель принимает их).

Практика показывает, что редко встречаются руководители, использующие исключительно один стиль. Стиль деятельности менеджера, как правило, представляет собой комбинацию разных стилей руководства в той или иной пропорции.

В целом соглашаясь с классическим подходом к рассмотрению системы стилей руководства, считаем, что в современных условиях стиль деятельности менеджера в значительной мере определяют следующие обстоятельства:

— внешняя и внутренняя среда современных предприятий характеризуется весьма высокой сложностью, что делает каждую управленческую ситуацию неповторимой;

— переход от вертикальных структур, связей и отношений, в которых люди были простыми “винтиками”, к преимущественно горизонтальным усложняет всю систему взаимоотношений между людьми;

— каждый менеджер уникален как личность;

— почти каждый менеджер в принципе владеет всем арсеналом современных методов управления;

— каждый менеджер использует свой, предпочтительный для него набор методов управления. Об этом говорит тот факт, что в близких ситуациях разные менеджеры действуют подчас совершенно по-разному, добиваясь практически одинаковых результатов.

В связи с этим в современных условиях наиболее предпочтительным может быть стиль деятельности менеджера, который в максимальной мере учитывает складывающиеся ситуации и отражает индивидуальные особенности менеджера. Его можно условно назвать ситуационно-личностным.

Имидж (англ. *image* — буквально образ) **менеджера** — это образ его, устойчивое представление об отличительных или исключительных характеристиках данного менеджера, придающих ему особое своеобразие и выделяющих его из ряда других руководителей. Основу имиджа составляют целенаправленно создаваемый и поддерживаемый стиль работы и межличностных отношений менеджера и официальная атрибутика.

Понятие имиджа близко к понятию персонификации, но включает не только естественные свойства личности, но и специально созданные. Кроме того, оно говорит как о внешнем облике, так и внутреннем мире человека, о его психологическом типе.

Обретение профессионального имиджа — не самоцель для делового человека, лидера. Однако обладание им составляет весьма существенную его личностную и профессиональную характеристику, имеет глубокий практический смысл.

Смысл понятия “имидж” складывается из разных составляющих. Важнейшая составляющая часть его — нравственная. Дело в том, что нравственный человек осознает необходимость жить по моральным заповедям, выверенным человеческим опытом, безнравственный же всегда в плену у собственных страстей и страстишек и идеал его — вседозволенность.

Нашему обществу необходим нравственно надежный менеджер, способный на самосовершенствование, и прежде всего — духовное. Его внимание должно занимать все богатство человеческой культуры, т. е. он обязан иметь широкие гуманитарные знания.

В основу формирования имиджа могут быть положены следующие принципы:

- принцип повторения;
- принцип непрерывного усиления воздействия;
- принцип “двойного вызова”.

Принцип повторения учитывает свойства человеческой памяти: хорошо запоминается та информация, которая повторяется. Людям требуется время, чтобы сделать воспринятое

сообщение своим. А многократное повторение адаптирует психику человека.

Принцип непрерывного усиления воздействия обосновывает наращивание аргументированного и эмоционального обращения. Именно постепенное, а не взрывное. Это связано с тем, что человеческий сенсорный аппарат противится всплескам информации.

Принцип “двойного вызова” означает, что сообщение воспринимается не только разумом. Важнейшую роль играют подсознательные психические процессы, эмоциональная сфера.

Чтобы сыграть свою роль, имидж должен привлечь к себе внимание людей, направить их активность в нужном направлении, а затем осуществить управление поведением человека.

Воздействие имиджа на людей происходит по формуле AIDA, где А (от англ. *attention* — внимание) — привлечение внимания; I (*interest*) — пробуждение интереса к имиджу; D (*demand* — требование, потребность) — возбуждение потребности осуществить действие; A (*action*) — побуждение к совершению действий. При этом схема поэтапного управления поведением людей с помощью демонстрации имиджа: привлечение внимания — пробуждение интереса — создание потребности — спровоцированное действие.

При создании имиджа берут за основу разные образцы. Исследователи утверждают, что 92% производимого впечатления зависит от того, как человек выглядит и “звучит”. Поэтому многие политики и менеджеры осваивают актерский ликбез, изучая:

- искусство улыбаться;
- постановку голоса;
- технику жестов, мимики и поз.

В этом помогают имиджмейкеры — специалисты по формированию имиджа. В нашей стране имидж лидера не строится, а пристраивается к нему. Имиджмейкеры работают в режиме пристройки к уже наличным возможностям руководителя, так как большинство наших лидеров считают, что они наделе-

ны харизмой, которой хватит на всех. Роль руководителя в формировании своего имиджа должна сводиться к предельно возможной помощи имиджмейкерам, т. е. к полной открытости на встречу им, готовности воспринимать их рекомендации в качестве программы своих действий.

Во многих случаях имидж менеджера — это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а потому правильного выбора модели поведения.

Менеджеру необходимо иметь свой, но непременно цивилизованный стиль поведения, благородный образ, тот самый имидж предпринимателя, который гарантирует не только половину успеха, но и постоянное удовлетворение от деятельности. Менеджеру, который хочет стать цивилизованным и преуспевающим, следует:

- выполнять обещания в срок. Если не смог выполнить — не оправдываться, а определить новый срок и сдержать слово, пусть с опозданием;
- быть внимательным и объективным к “бесполезным” предложениям;
- отклонять ненужные предложения, но тактично и вежливо;
- быть уверенным в себе, но избегать самоуверенности;
- не перекладывать ответственность за принятие нужного решения на подчиненных, если это не входит в их компетенцию или они не получили от вас соответствующего задания или рекомендации;
- воспитывать подчиненных ненавязчиво, но верно, поощрять их плодотворный труд и инициативу;
- никогда не забывать, что ваше мнение или позиция вовсе не всегда хороши, есть и другие мнения и позиции, отнюдь не худшие;
- не оставлять без тщательного анализа ни один случай неудачи, сбоя, промаха;
- руководствоваться в работе тремя “не”: не раздражаться, не терять терпения, не распыляться;

- высшая форма неуважения к партнерам и подчиненным — задержать начало работы из-за своего опоздания или неподготовленности мероприятия;

- быть терпимым к недостаткам людей, если эти недостатки не мешают бизнесу;

- помнить, что человека можно оскорбить не только словом; поза, жесты, мимика часто не менее выразительны;

- быть справедливым к деловым качествам человека, особенно если ваши отношения с ним оставляют желать лучшего;

- не страшиться талантливых подчиненных;

- предоставлять сотрудникам максимум свободы для достижения целей организации;

- хвалить на людях, порицать с глазу на глаз;

- помнить, что нет ничего острее и болезненнее для человека, чем унижение. Последнее никогда не забывается и не прощается;

- уметь слушать, иметь бесконечное терпение.

6.4. Этика современного бизнеса

Цивилизованная форма развития рыночных отношений предполагает безусловное соблюдение определенных **правил деловой этики**.

Этика (греч. *ethika*, от греч. *ethos* — привычка, нрав) — это древняя философская наука, объектом изучения которой является мораль, ее сущность, природа, структура, функции, происхождение и развитие. Мораль и нравственность регулируют поведение человека во всех сферах общественной жизни — в труде, в быту, в науке, в семейных, личных, международных отношениях.

Смысловое значение этики неоднозначно. С одной стороны, она определяет область научных знаний, с другой — образ действий, поведение человека (этичное, неэтичное), в соответствии с понятиями о добре и зле, о нравственности и морали, о назначении человека в обществе и смысле жизни и деятельности. На

них опираются менеджер, любой деловой человек, чтобы достичь поставленной цели.

Следует различать тонкости в содержании понятий “мораль” и “нравственность”, непосредственно связанных с этикой. Мораль характеризует сложившиеся поведенческие общепринятые нормы, нравственность во многом связана с индивидуальностью, она избирательна для разных людей. Условно мораль можно выразить формулой “я и общество”, нравственность — “я и Бог” (я и моя совесть). Объединяет эти понятия сфера проявления — человеческие отношения, особенности которых зависят от моральных, нравственных принципов индивидуумов. Нормы морали опираются на общественное мнение, на убеждения, привычки, традиции. Мораль как общественно необходимый тип поведения людей выражается в поступках человека, в его отношениях к обществу, к труду, к коллективу.

Практика сотрудничества людей в области общественной деятельности формирует определенные нормы поведения в данной среде. В этой связи выделяется профессиональная этика врача, учителя, юриста, продавца, бизнесмена, руководителя и др. Этика деловых отношений охватывает весьма широкую сферу делового партнерства, включая межфирменное и внутрифирменное сотрудничество.

Деловая этика базируется на общих принципах ведения рискованного, новаторского, честного, компетентного и законного бизнеса в той или иной сфере деятельности. Она должна учитывать также национально-этнические традиции и правила.

Деловая этика неразрывно связана с характером менеджера, складом его души, ума, мотивами побуждения, с уровнем образования и знанием им поведения людей в коллективе, обществе. Такие понятия, как авторитет, гордость, честность, честолюбие, благородство, вежливость, входят в “арсенал” деловой этики менеджера.

Этические нормы официально нигде не записаны и долгое время изустно передавались от “отцов” “детям”, от одного поколения — другому. Они складывались веками в процессе совмест-

ной деятельности и общежития многих поколений разных народов и являются одним из основных приобретений культуры.

В отличие от правового регулирования контроль за соблюдением этических норм осуществляется только общественным мнением и человеческой совестью. Именно поэтому быть или не быть моральным почти полностью зависит от собственной воли человека. Разумеется, всякий свободный выбор обусловлен множеством факторов, тем не менее насильно заставить человека быть порядочным невозможно. Везде, где существуют человеческие отношения, присутствует и мораль, поскольку жить в обществе и быть полностью от него свободным нельзя. Уважая в себе личность и собственное достоинство, здравомыслящий человек понимает, что каждый, с кем он имеет дело, также рассчитывает на признание его личности и достоинства.

Нарушение этических норм рано или поздно приводит к социальным и личным бедам, несчастьям, трагедиям — мораль мстит за себя, ибо ее главное предназначение — сохранить человечество в его единстве, помочь людям уберечь свое сообщество, способствовать успеху их совместной деятельности. По этим причинам предприниматели, руководители компаний большое значение придают этическим нормам.

Там, где деловые отношения людей строятся на основе взаимного уважения, взаимопомощи и внимания к личности любого сотрудника, там всегда степень надежности и гарантия успеха выше, чем в организациях, опирающихся только на административное управление и контроль.

Стержневым этическим качеством, обуславливающим позитивные взаимоотношения между предпринимателями в процессе их деловой активности, с одной стороны, и между предпринимателями и обществом, государством, с другой, является честность. Требование честности обусловлено необходимостью совместной деятельности людей в процессе их социальной практики, взаимной координации их деятельности, потребностями их повседневной жизни. Честность включает в себя такие позитивные нравственные атрибуты, как правдивость, принципиаль-

ность, верность принятым на себя обязательствам, субъективная убежденность в правоте проводимого дела, искренность перед другими и перед самим собой в отношении мотивов, которыми предприниматель руководствуется.

Существует две основные точки зрения на соотношение этики менеджмента и предпринимательского бизнеса.

Так, некоторые предприниматели считают, что принципы и правила морали к ним не относятся. Эта точка зрения опирается на теорию, предложенную М. Фридманом и его последователями: в бизнесе морально оправданы любые действия, не противоречащие юридическим и рыночным законам. Предприниматели вправе игнорировать возможный негативный эффект их деятельности на потребителей и общество, руководствоваться только максимизацией прибыли.

Другая точка зрения и соответствующая ей предпринимательская этика, имеющая место во многих западноевропейских компаниях, ориентирует на ограничение принципа максимизации прибыли в ситуациях, когда его реализация может привести к действиям, противоречащим этическим нормам. Принцип прибыльности при этом не отвергается. Однако, поскольку он носит формальный характер, с ним совместим выбор таких материальных средств, которые, хотя и позволяют достигать цели получения прибыли, с этической точки зрения являются абсолютно верными.

У цивилизованных предпринимателей не возникает вопроса: “Должны ли они действовать согласно этическим законам?” Сейчас в реальной жизни проблема состоит в том, как надо действовать, чтобы не нарушать мораль, этические нормы. Что касается появления экономических теорий, идентифицирующих рациональную мотивацию человеческого поведения со стремлением максимизировать личный интерес, то в этом следует усматривать намерение активизировать экономическое поведение людей. При этом надлежит доказать, что личный интерес неизбежно приводит к наиболее эффективному социально-экономическому результату.

Если, например, в Японии решающим фактором экономического развития является корпоративный, общинный интерес и поведение, регулируемое такими этическими категориями, как долг, лояльность, добрая воля, то в России с ее особенностями следует идти по пути создания гибкого механизма, обеспечивающего сочетание личных и коллективных интересов с учетом повышения требований социальной ответственности.

Деловая этика — понятие интернациональное. Различающаяся в частностях, связанных с национальными особенностями, обычаями отдельных стран, она выступает в качестве общечеловеческой ценности, способствующей развитию экономических и культурных связей фирм разных государств.

Этика деловых отношений определяется уровнем общей культуры и является одним из аспектов культуры менеджмента. Ее нормы выполняют социальную роль, регулируя поведение индивидуумов, формируя определенный социально-психологический климат в коллективе. В конечном счете следование этическим принципам в рамках предприятия и во взаимодействии с внешней средой отражается на экономических показателях, способствует получению более высокой прибыли. Соблюдение этики поведения придает уверенность в силах и действиях, облегчает “деловое существование”, способствует формированию имиджа фирмы, отдельного работника.

В рамках рассматриваемого вопроса поучителен опыт стран с развитой рыночной экономикой (США, Англия, Франция, Япония и др.). В практике делового поведения предпринимателей этих государств этические нормы укоренились достаточно глубоко, на них воспитаны несколько поколений деловых людей.

Повышению уровня этичности бизнеса способствуют существующие принципы и механизмы внутрифирменного и межфирменного взаимодействия. В частности, в фирмах специально разрабатываются *этические нормативы* в виде описания общих ценностей и правил этики, которых должны придерживаться все работники. Иногда предприятия (фирмы) создают постоянные комитеты по этике.

Современные условия предъявляют новые требования к менеджменту. Приобретает особую значимость вопрос о руководителе компании, лидере.

Зарубежные специалисты составили “портрет” современного менеджера, наделив его следующими этическими свойствами: последовательность и честность в отношении к персоналу; доверие к людям; терпимость к открытому несогласию; скромность (отсутствие личной автостоянки, буфета, лифта; простой кабинет), верность данному слову; предпочтение, оказываемое разговору с глазу на глаз; готовность выполнить черновую работу, взять вину на себя; признание должного за другими, доступность для всех, легкость в общении и др.

В рамках развития и внедрения “теории человеческих отношений” в зарубежной практике используется комплекс разнообразных мер этического воздействия на трудовые коллективы и работников: от введения фирменной одежды для рабочих и ИТР до организации совместного отдыха. Последнее рассматривается и как источник получения дополнительных сведений о сотрудниках с целью реализации индивидуальных подходов к ним в управленческой практике.

Во взаимоотношениях с деловыми партнерами в состав норм этики бизнеса включаются: точность (безусловное соблюдение согласованных сроков выполнения конкретных работ), единство слова и дела (реализация принятой договоренности), безупречная честность, исключение давления чужим авторитетом, признание недостатков заключенной сделки для партнера. Неэтичными считаются такие действия правового характера, как взятки, подделка документов, недостоверные финансовые отчеты, искусственное завышение цен, тайные сговоры о ценах и др. В случаях нарушения этических норм наряду с юридическими мерами используют приемы социального воздействия.

В управлении отечественной экономикой в целом и хозяйствующими субъектами в частности этике деловых отношений далеко не всегда придавалось должное значение. Примеры порочной практики: безответственность высших уровней управ-

ленческой структуры по отношению к подведомственным организациям, отсутствие эффективных коммуникаций, использование форм поощрения, не соответствующих результатам работы, противоречащих идеологии хозрасчета, недостатки в делегировании полномочий, феодальная психология вседозволенности, правовой нигилизм и др.

Соблюдение норм деловой этики во многом определяется поведением первых руководителей предприятий. Недостатки руководителя умножаются на число подчиненных, для которых он является авторитетом и объектом для подражания. Между тем образ руководителя в нашей стране, несмотря на некоторое эволюционирование, еще далек до требований времени и рыночной экономики.

В период проведения реформы системы управления, на этапе формирования рыночных отношений, следует акцентировать внимание на этических проблемах управления, включая этику общения, формирование имиджа делового человека и фирмы в целом, этикет деловых бесед и переговоров, культуру речевого поведения, предупреждение стрессовых ситуаций и др.

Вместе с тем следует признать, что некоторые российские предприниматели сегодня не имеют необходимых морально-этических качеств, что нередко приводит к нарушениям ими данного слова, к обману государства, выражающимся в скрытой неуплате налогов, в обмане клиентов. Нарушение верности данному слову приводит к вероломству, которое означает обман чужого доверия или нарушение принятых на себя обязательств. Как вероломство оцениваются следующие действия: преднамеренное нарушение верности данному обещанию или молчаливо подразумеваемым обстоятельствам, которые вытекают из взаимоотношений предпринимателей между собой.

Возможность практической реализации этических норм в дальнейшем будет обеспечиваться прежде всего повышением уровня общей культуры работников, формированием нового типа руководителей, владеющих социологической, правовой, психологической грамотностью, наряду с высокой степенью ком-

петентности, оценкой их труда с учетом социально-этических критериев делового поведения, внедрением партисипативного принципа делегирования полномочий.

Этичное поведение, вежливость в частности, должно войти в привычку и быть доведено до автоматизма. Иначе, несмотря на теоретические знания в этом вопросе, человек не сможет верно вести себя, сообразуясь с обстановкой.

Чтобы добиться успеха в бизнесе, для менеджеров важно владеть основами деловой этики. Управленческая практика выработала этические нормы, которые лежат в основе того, что можно определить как этический кодекс предпринимателя, менеджера. А именно, цивилизованный предприниматель, менеджер:

- убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других, для общества, для государства;

- исходит из того, что люди, окружающие его, хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с предпринимателем;

- верит в бизнес, расценивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу как к искусству;

- признает необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;

- уважает себя как личность, а любую личность — как себя;

- уважает любую собственность, государственную власть, общественные движения, социальный порядок, законы;

- доверяет другим, уважает профессионализм и компетентность;

- ценит образование, науку и технику, информатику, культуру, уважает экологию;

- является гуманистом.

В настоящее время в большинстве стран распространены корпоративные кодексы, по которым действуют отдельные фирмы, и профессиональные кодексы, регулирующие отношения внутри целой отрасли. В последние годы появились они и в России. Этический кодекс приносит компании реальную пользу, так

как дает ясное представление о допустимых и недопустимых действиях при выполнении служебных обязанностей. Кодекс облегчает поддержание дисциплины и законности.

В связи с этим следует заметить, что Указом Президента РФ от 12 августа 2002 г. № 885 (в ред. Указов от 20 марта 2007 г. № 372, от 16 июля 2009 г. № 814) утверждены “Общие принципы служебного поведения государственных служащих”, представляющие, по существу, свод основных этических норм, которыми, на наш взгляд, целесообразно руководствоваться руководителям и специалистам любой сферы. Данным документом рекомендуется, в частности:

- соблюдать нормы служебной, профессиональной этики и правила делового поведения;
- проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и должностными лицами;
- исключать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей;
- проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России, учитывать культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп и конфессий, способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию.

В ряде государств также приняты специальные акты, содержащие подобные нормы, своего рода “этические кодексы” поведения госслужащих.

6.5. Деловой этикет менеджера

Для менеджера немаловажное значение имеет знание **делового этикета** — сложившихся в определенной социальной среде привил поведения, а также следование им.

Этикет — это также одна из форм регуляции человеческого поведения. Но правила этикета носят сугубо формальный

характер и не ставят человека перед проблемой свободного выбора. Их надо знать и соблюдать. Язык этикета преимущественно выражает требования общечеловеческой вежливости, но при этом он регламентирует иерархию возрастных, служебных, половых различий людей, в нем заранее оговаривается ситуация и предлагаются уже готовые модели конкретного действия.

Особенностью этикета является его диалогичность, т. е. этикет предполагает, что все общающиеся между собой люди знают его правила и говорят, что называется, “на одном языке”. В цивилизованной среде предполагается общее знание правил этикета, которые складываются из многих компонентов.

Костюм делового человека должен учитывать его положение в обществе, комплекцию, возраст и то, куда он направляется.

Специалисты считают, что деловому мужчине нужно иметь три костюма: рабочий, деловой и вечерний. Причем во всех случаях галстук является важным предметом туалета. Рабочий костюм — это прежде всего обычный костюм (брюки и пиджак), а также это могут быть брюки и кожаный пиджак, хорошо сшитая куртка. Деловой костюм — это брюки любого цвета и пиджак, соответственно подобранные рубашка и галстук. Вечерний костюм определяется модой, он должен состоять обязательно из брюк и пиджака одного цвета, и неременное условие — белая рубашка.

В одежде деловой женщины должно быть два-три предмета ведущего тона. Если черные юбка и пиджак, то допустимо иметь либо черные туфли, либо черную сумку. Универсальной одеждой женщины являются юбка, блузка, а также платье и костюм. Вечерний туалет — платье, платье-костюм. Женщину украшают прежде всего прическа, далее туфли, сумка и бижутерия.

Культура речи — один из существенных показателей образованности, воспитанности и культуры человека. Успешная деятельность фирмы, ее имидж в определенной степени зависят от того, насколько правильным языком разговаривают ее руководители и служащие, насколько грамотно они ведут переписку.

Имеются общие признаки речевой культуры человека: правильность речи; богатство (оригинальность) языка; краткость; ясность и точность; эмоциональность.

Считается, что короткие и несложные предложения легче воспринимаются на слух, но обилие коротких фраз делает речь отрывистой и резкой. Длинная фраза при условии ее четкого логического и интонационного членения помогает оратору показать взаимосвязь и движение мыслей, создать ощущение плавности речи.

Правильное словоупотребление — один из важнейших элементов культуры речи. Слово только тогда воздействует на слушателей, когда употреблено в полном соответствии с его значением и сочетается с другими словами. Наблюдения выявляют ряд типичных ошибок в словоупотреблении.

- нарушение традиционно принятого литературного употребления типа “выдающий” (вместо выдающийся);
- ошибки, связанные с употреблением паронимов, т. е. близких по звучанию, но разных по значению слов типа “застройка” и “постройка”;
- употребление тавтологических сочетаний слов, значения которых совпадают, например “свободная вакансия”;
- неоправданное смешение стилей, например: “завод вышел на орбиту плана”. Неуместное употребление слов высокого стиля в сообщениях о скромных повседневных делах разрушает стилистическую структуру фразы;
- незаконное видоизменение и разрушение устойчивых словосочетаний. Так, в докладах можно услышать: “он играет главную скрипку” (вместо “первую скрипку”).

Основное внимание слушателей сосредоточено в основном на восприятии смысла высказывания, однако это возможно лишь при безупречном произношении оратора. Стоит ему исказить привычную форму слова, неверно поставить ударение, и аудитория немедленно реагирует, невольно сравнивая незнакомое звучание с хранящимся в памяти эталоном.

Речь должна быть также краткой и ясной. Следует излагать мысли точно, сжато и в то же время энергично и эмоционально.

Многословие же свидетельствует о неграмотности или нечеткости представлений оратора о предмете высказывания. Иногда оно является намеренным приемом, чтобы замаскировать действительные намерения потоком фраз.

О нем говорит и использование вводных слов-паразитов типа “вот”, “так”, “понимаете”, “можно сказать”, “скажем”, “короче говоря”, “значит”, “ну”, “вообще”, которые не несут смысловой нагрузки, без конца повторяются и не к месту. Как правило, говорящий не замечает слов-паразитов, но зато они режут слух, раздражают аудиторию.

Злейший враг эффективной речи — пространное рассуждение. Доказано, что современная аудитория вообще не приемлет “общих мест”, т. е. не воспринимает речь, не содержащую ничего нового.

Для того чтобы овладеть выразительной речью, необходимо систематически и вдумчиво изучать художественную литературу, речи выдающихся ораторов, а также обращаться к справочникам и словарям.

Следует стремиться к максимальной естественности речи, бороться против внешней красоты и ложного пафоса. При этом необходимо обращать внимание и на свою жестикуляцию. Она допускается как метод убеждения в ораторском искусстве, но в принципе “разговаривать руками” нельзя.

Учитывая приведенные рекомендации, необходимо, тем не менее, вырабатывать свой индивидуальный метод выступлений.

Важное значение имеют *деловые отношения* менеджера с подчиненными, коллегами. Прежде всего руководителю необходимо знать правила поведения в обществе. Вот некоторые из них.

Какого бы ранга начальник ни вошел в кабинет подчиненного, руку протягивает хозяин кабинета независимо от возраста и пола. Только не следует протягивать руку навстречу идущему.

щему человеку или через стол. Правильно будет, если вы спокойно подойдете к посетителю, протяните руку, поздороваетесь и предложите ему присесть.

В общественных местах подавать руку сослуживцам обязательно. Достаточно сделать поклон головой. При этом молодые люди должны сделать более глубокий поклон.

Дружить с подчиненными надо за порогом офиса. Деловые взаимоотношения должны быть уважительными и ровными, но обязательно требовательными, так как бывают ситуации, когда руководителю необходимо потребовать выполнения того или иного задания.

С участниками собрания или совещания следует здороваться либо со всеми за руку по часовой стрелке, либо просто кивком головы.

Особое отношение к одному или нескольким сотрудникам не способствует единству и взаимопониманию людей в коллективе.

Необходимо считаться с самолюбием людей. Всякая критика должна быть справедливой, обоснованной и корректной. Лучше всего высказывать свои претензии к подчиненному наедине с ним, выслушав его объяснения своих поступков.

Неформальное, сердечное поздравление высоко ценится в любом коллективе. Иногда месячный оклад не так важен, как приход руководителя и благодарность, высказанная им в присутствии сотрудников.

Важным правилом является соблюдение точности во времени и в обещаниях. С позиции морали непунктуальность, недисциплинированность — это проявления неуважения или пренебрежения ко времени или интересам другого человека.

Важное значение имеет *стиль переговоров*. Следует заметить, что 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.

Один из важнейших этапов переговоров — подготовка к ним, где закладывается успех переговоров. Она

включает два направления работы: решение организационных вопросов и проработка основного процесса переговоров.

К организационным вопросам 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 подготовке к основному процессу переговоров:

- анализируются проблемы и заинтересованность участников в их разрешении;
- формируется общий подход к переговорам;
- определяются собственная позиция на них и возможные варианты результатов.

Для того чтобы спокойно реагировать на непредвиденные обстоятельства, а главное — чтобы на переговорах были рассмотрены все вопросы, касающиеся сотрудничества, необходимо составить план. Далее “проиграть” беседу, внести коррективы в этот план.

К беседе надо тщательно подготовиться. Следует не просто отвечать на вопросы партнера, а с полным знанием технических деталей описать все конкретные аспекты намечаемого предприятия. Лучше всего идти на встречу с подготовленным проспектом или папкой со справочными материалами на языке партнера, чтобы он мог поработать над ним.

Особое внимание следует уделять изучению юридических аспектов предстоящей сделки. Иностранных партнеров часто интересуют те детали, которые у нас просто игнорируются.

Для того чтобы успешно вести переговоры, надо еще перед первой встречей собрать всю возможную информацию о фирме-партнере, о руководстве фирмы-партнера и о тех, с кем предстоит вести переговоры. И если в беседе с представителем фир-

мы вы проявите осведомленность в делах его фирмы, это, безусловно, произведет благоприятное впечатление. Еще более эффективно действует на партнеров предварительное изучение особенностей предмета переговоров.

Готовясь к встрече, необходимо наметить свою тактическую линию, усвоить определенные тактические приемы, которые можно применять в ходе переговоров.

Основная 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 для себя.

Прежде всего необходимо заинтересовать партнера своим предложением. Нужно так повести разговор, чтобы ваш партнер сам высказал то, что вы хотели бы услышать от него. Для этого надо попытаться посмотреть на проблему с его точки зрения.

Один из важных принципов переговоров — внимательное отношение к партнеру. Если вы покажете ему, что вы заинтересованный слушатель, это самый приятный комплимент. Любой собеседник на переговорах будет доволен присутствием терпеливого слушателя, который молча слушает, пока он выскажет все свои проблемы.

Не следует начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала переговоров ответил “да”, и удерживать его, насколько возможно, от слова “нет”. Или можно задать вопрос, заранее зная утвердительный ответ.

Не следует также торопиться с отрицательным ответом на предложение партнера. Д. Карнеги указывает на правило, соблюдение которого позволяет склонить людей к нужной вам точке зрения: “Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других”.

Если возникли трудности в ходе беседы, надо постараться сосредоточиться не на позициях, а на интересах. Возможно, что интересы у вас общие. А уж если 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.

Непременным атрибутом любой встречи является рукопожатие. Оно может быть очень информативным, особенно его интенсивность и длительность. Продолжительное рукопожатие, сопровождаемое улыбкой и теплым взглядом, демонстрирует дружелюбие.

Немаловажную роль при общении 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 и на позу, которая тоже может быть очень красноречивой. Необходимо научиться контролировать свои движения и мимику во время деловых встреч.

Готовясь к первому разговору с иностранцами, следует четко различать официальную встречу и конкретные переговоры. В ходе официального приема, который является увертюрой к переговорам, руководство фирмы ведет дипломатическую беседу, цель которой — создание атмосферы взаимопонимания. Затем президент или председатель правления удаляются, и это означает, что сейчас должны начаться деловые консультации и переговоры.

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.

Наиболее трудна в процессе переговоров фаза аргументации. Необходимо хорошо владеть материалом и четко определить цели, которые хотим достигнуть. 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;
- всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для нас неблагоприятные последствия. Это дает нам право требовать такого же поведения со стороны собеседника;
- избегать пустых фраз;
- как можно нагляднее излагать собеседнику свои доказательства;
- применять наглядные вспомогательные средства;
- учитывать, что убедительность доказательств зависит от восприятия слушателей, поэтому сначала выявить позицию собеседника, настроить его благожелательно по отношению к вам;
- постараться обобщить факты и сведения, сделать выводы и предложить их собеседнику.

Наших бизнесменов часто подводит нежелание запоминать детали предыдущих переговоров, и при последующих стадиях переговоров они попадают в неловкое положение. Поэтому после окончания переговоров следует составить подробную запись беседы.

Нельзя забывать 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 вместе с партнерами после завершения рабочих дискуссий — неотъемлемая часть деятельности бизнесмена. Приглашает развлечься и несет расходы тот, кто находится в своей стране или выступает инициа-

тором переговоров. В неофициальной обстановке продолжают-ся те же дискуссии, только более откровенно и раскованно.

После встречи рекомендуется выполнить анализ встречи и беседы, дать ей оценку. Отправить благодарственное письмо с подтверждением своих обязательств, данных во время встречи.

При благоприятном исходе встречи следует (сразу после встречи) составить краткое (1—2 страницы) письмо — коммерческое предложение. В нем подтвердить оговоренные во время встречи решения, включив в него план реализации проекта и смету. Можно приложить дополнительные материалы как подтверждение нашей высокой репутации. Если требуется, составить более подробное предложение. Этот документ должен быть профессионально составлен и ориентирован на данную организацию. Требуется, чтобы предложение было аккуратно оформлено, ясно написано и легко читалось. Для демонстрации профессионализма материалы можно переплести или вложить в специальную папку. Можно включить в виде приложения брошюры компании или статьи, которые были написаны раньше.

Важное значение имеет и *оформление офиса*. Дело в том, что имидж фирмы складывается из профессионально-деловых, нравственных и внешне эстетических характеристик. Именно благодаря их гармоничному сочетанию у клиентов и партнеров создается впечатление надежности фирмы, что гарантирует ей успех.

Необходимо стремиться к тому, чтобы кабинет, где вы принимаете людей, произвел на них хорошее впечатление. Он должен соответствовать нормам, принятым в вашем учреждении, а также вашему положению в рамках фирмы и роду деятельности.

Основными требованиями к интерьеру офиса являются чистота мест общего пользования, комфортабельность служебных помещений, предоставляющих сотрудникам фирмы возможность плодотворно заниматься своим делом.

Устройство офиса определяет ряд факторов: тип выполняемой работы; размер помещения; число занятых в офисе людей; правила охраны труда и условия работы.

Создавая максимальные удобства для своей деятельности, не забывайте, что при всякой работе требуется отдых, поэтому важно, чтобы, оторвавшись от работы, вы могли получить какое-то эстетическое удовольствие. Для этого нужно позаботиться о том, чтобы стены офиса, шторы на окнах, цветы, картины соответствовали требованиям самого высокого вкуса. Чем тщательнее все это будет подобрано, тем дольше вам не надоест на них смотреть.

Особенно серьезно следует относиться к мебели. Главное — ее функциональное назначение: она должна быть удобной, соответствовать характеру работы сотрудников, не перегружать помещение офиса, производить благоприятное впечатление на посетителей. Желательно, чтобы мебель в офисе была одного стиля. По крайней мере постарайтесь, чтобы в каждом кабинете была мебель одного стиля.

Необходимо обеспечить конфиденциальность работы людей. Для этого во многих фирмах каждому работнику создают надежное уединение. В некоторых фирмах для служащих отделяют кабинеты стеклянной перегородкой. Они создают как зрительную, так и звуковую изоляцию, при этом сохраняется ощущение открытости как для хозяина кабинета, так и для тех, кто работает снаружи.

В рабочих помещениях необходимо соблюдать элементарный порядок. Беспорядок делает труд малоэффективным, портит мнение о компании.

Следует заметить, что имеются *национальные особенности делового этикета*. В связи с этим для налаживания устойчивых деловых контактов с зарубежными партнерами необходимо не только соблюдать элементарные правила делового этикета, но и вести себя в соответствии с обычаями той страны, с которой устанавливается контакт.

В США рекомендуется фиксировать внимание на целях партнера и на 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.

При поиске американского партнера выберите 10—15 фирм, с которыми, на ваш взгляд, будет выгодно работать. Старайтесь не выбирать большие и известные фирмы, так как они обычно имеют много подобных предложений и могут проигнорировать ваше. Сообщайте как можно больше побочной информации о ваших предполагаемых партнерах. Перед деловыми переговорами определите заранее желаемый результат. Спланируйте разговор так, чтобы он коснулся ваших главных задач и преимуществ.

В Великобритании, вступая в деловые контакты, необходимо учитывать специфику английского бизнеса. Прежде всего деловой мир Великобритании неоднороден не только в социальном плане, но и по своей “цеховой” специализации.

Для английского бизнеса характерна кастовость, которая, с одной стороны, определяет его высокий профессиональный уровень, а с другой — препятствует притоку “свежей крови”.

Начинайте переговоры не с предмета обсуждения, а с чисто человеческих проблем — погоды, спорта, денег. Постарайтесь расположить к себе английского партнера, покажите ему, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то по крайней мере равны им. Необходимо подчеркнуть ваше доброе расположение к британскому народу и к идеям, которые этот народ разделяет. Все вопросы должны быть корректны. Во время беседы постарайтесь распознать наклонности и привычки партнера. Расположив к себе партнера, установив с ним контакт, вы 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 и справочного материала. Просчитывается каждая позиция, строго фиксируется каждая деталь, каждый параметр контракта. Обговаривается и определяется не только

все, что связано с контрактом, но также и деятельность, направленная на дальнейшее 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 в деловом общении с ними. Если вы импортер, в этом случае направляйте запрос с максимальным перечнем того, что бы вы хотели получить от французской фирмы. Попробуйте выяснить реакцию партнера на сделанное предложение, позвонив ему или связавшись по телефаксу, попросите его подтвердить получение предложения, выразив надежду на скорейший ответ.

Следует быть готовым к бюрократической волоките. Если у вас 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.

Контракты, заключаемые французами, архиконкретны, лаконичны: не более четырех страниц текста, предложения из 10–15 слов. Французы не любят, если их партнеры вносят какие-то изменения в ходе переговоров. Во Франции многие важные решения принимаются не только в служебном кабинете, но и за обеденным столом. Деловые приемы могут быть в форме коктейля, завтрака 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 отказать от своих предложений.

Желательно учитывать приверженность немцев к титулам. Для этого нужно еще до начала переговоров уточнить все титулы условных партнеров. Наши бизнесмены обычно приезжают с подарками. Но ожидать ответных подарков не стоит — здесь они не приняты в деловом общении.

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 четкостью, корректностью и честностью в отношениях.

Многие деловые вопросы здесь проще решать в сауне или ресторане, поэтому не отказывайтесь от подобных приглашений и не забывайте отвечать на них взаимностью. Финская баня в особенности станет неоценимым подспорьем в коммерческой работе.

В Китае переговоры отличаются длительностью — до нескольких месяцев. Это объясняется тем, что китайцы не принимают решений без досконального изучения всех аспектов и последствий предполагаемых сделок. Кроме того, по важным вопросам решение принимается коллегиально, с многочисленными согласованиями на всех уровнях, что требует немало времени.

Переговоры с китайскими партнерами 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 рынка, подкрепляться грамотным анализом и конкретными материалами и предложениями.

В Японии деловые отношения существенно отличаются от западных. Знакомство с представителем японского бизнеса начинается с обязательного обмена визитными карточками. При встречах с руководством фирмы и переговорах необходимо быть пунктуальным — японцы болезненно относятся к опозданиям. Если вы не можете прибыть вовремя, обязательно предупредите об этом японскую сторону, а продолжительность встречи сократите на время опоздания, так как у партнера по встрече могут быть другие дела.

В традициях деловых людей Японии — внимательно выслушать точку зрения собеседника до конца. Представитель японской стороны может кивать во время беседы. Но это не означает, что он согласен с вами, а только то, что понял вас. И уж совсем не означает, что дело будет решено тотчас же.

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.

Показывайте, что вы доброжелательны, практичны, искренни, отзывчивы — эти черты особенно симпатичны японцу, ибо нередко именно их ему не хватает.

В Корее кодекс делового общения очень сильно отличается от западных стандартов. Так же, как и в Японии, контакт с ко-

рейскими бизнесменами невозможно наладить, обратившись к ним в письменном виде. Договориться о встрече с ними тоже непросто. Без посредников здесь тоже не обойтись. Необходимо, чтобы кто-то представил или рекомендовал корейской фирме, причем хорошо знающий как сотрудников этой фирмы, так и суть предложения. Если корейские бизнесмены проявят интерес к партнеру, они добиваются личной встречи.

В Турции весьма любят дарить и получать подарки. Любой прием, устраиваемый турецкими бизнесменами, завершается вручением приглашенным небольших сувениров. В особом почете так называемые “плакеты” — упакованная в бархатную коробку-подставку бронзовая или латунная табличка с эмблемой фирмы и памятной надписью. Ими, как правило, уставлены и увешаны приемные и кабинеты директоров фирм. Подарите и вы памятный знак своей фирмы. Часто в приемных стоят аквариумы, клетки с птицами или комнатные цветы. Проявите интерес к ним — это расположит к вам хозяина кабинета.

Немаловажным условием успеха в арабских странах является соблюдение и уважение местных традиций. Для арабов стран Персидского залива характерны чувство собственного достоинства, предельное уважение и корректность по отношению к своим коллегам. Перед тем как сообщить мнение по тому или иному вопросу, они предпочтут демонстративно посоветоваться и выразить коллективную точку зрения, а не выпячивать свою роль в принятии решений и ведении переговоров.

В традициях арабской беседы время от времени вставлять “как здоровье”, “как дела”. Но это не означает, что вы должны подробно рассказывать о своем самочувствии или делах. Еще большей ошибкой будет ваш вопрос о здоровье членов семьи не близко знакомого вам человека, уместно справиться лишь о его здоровье.

Следует заметить, что где бы ни был наш предприниматель, он должен быть достойным представителем своей страны. Ему следует быть предельно внимательным к обычаям и традициям партнеров. Рекомендуется не вступать без особой необходимости

сти в политические или религиозно-философские дискуссии, не отзываться плохо о своей Родине и не критиковать порядки в стране, в которой находится. Терпимость, проявление уважения, достоинство и такт по отношению к партнерам помогут реализовать желание добиться взаимовыгодного результата.

6.6. Управление стрессами

Стресс (от англ. *stress* — давление, напряжение) — термин, используемый для обозначения обширного круга состояний человека, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.

Согласно теории стрессов Г. Селье, стресс рассматривается как постоянное состояние напряженности человеческой психики, вызванное большим или меньшим несоответствием стиля жизни человека способам реагирования на него нервной системы.

Стресс есть везде — и в частной жизни, и в каждой профессии. Но он проистекает не столько от труда как такового, сколько из условий или обстоятельств, при которых выполняется та или иная работа, от ощущения безвыходности в стрессовой ситуации.

Менеджер постоянно находится в состоянии нервного напряжения. Согласно исследованиям психологов частота возникновения стрессовых ситуаций в его деятельности составляет примерно 6–7 баллов по десятибалльной шкале. В современной жизни стрессы стали бедой очень и очень многих.

Исследования показывают, что стресс вызывает в организме нежелательные сдвиги, которые ведут к изменениям в психике: люди отказываются от активной деятельности, уходят в себя. Такое поведение усугубляет их физиологическое состояние.

Однако организму вреден не сам по себе стресс, а его чрезмерная интенсивность. Вредоносность воздействий отмечается только при чрезмерном напряжении. В этом случае говорят о *дистрессе*, который несет человеку всякие неприятности.

Вместе с тем стресс во многом даже полезен. Реакция на стресс во многих случаях заставляет человека работать эффективнее, предпринимать большие усилия, направленные на достижение поставленной цели, т. е. преодолевать его. Пассивность же может обернуться такими расстройствами, как гипертония, сердечные приступы, нарушения психики и т. д.

Таким образом, стресс может оказывать как положительное, мобилизующее, так и отрицательное влияние на деятельность, вплоть до ее полной дезорганизации. Однако граница между стрессом и дистрессом очень подвижна, она зависит от многих факторов, среди которых главным является эмоциональная устойчивость человека.

Стрессы, которые имеют отношение к руководителям, характеризуются чрезмерным психическим или физиологическим напряжением.

Факторами физиологического стресса являются: чрезмерная физическая нагрузка, голод, шум, высокая или низкая температура, огонь, травма, болевые стимулы, операция, беспорядки, затрудненное дыхание, собственная болезнь. Физиологические проявления его — язвы, гипертония, мигрень, боль в спине, артрит, астма, боли в сердце.

Психический стресс может быть двух видов: эмоциональный и информационный.

Первый возникает в ситуациях производственных неурядиц, опасений, тревог и т. д. Этот стресс вызывают: ситуации угрозы, опасности, обиды, грубость, зависть, несправедливость, борьба за власть, неоправдавшиеся надежды, плохое обслуживание, денежные проблемы, вынужденное ожидание, увольнение с работы, трудности с начальством, условия труда, ожидаемое повышение, финансовые трудности, получение значительного кредита, строительство собственного дома и многое другое. Такие стрессы вызываются, как правило, не каким-нибудь одним раздражителем, а серией мелких постоянных волнений. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к общению.

Для менеджеров наиболее характерным является информационный стресс, который возникает в ситуациях информационных перегрузок, когда человек не справляется с задачей, с потоком информации, не успевает принимать решения при высокой степени ответственности за их последствия.

Причины стресса в работе менеджеров таковы.

1. В бизнесе любое начинание — это всегда риск и работа в условиях повышенного нервного напряжения, что не проходит бесследно.

2. “Ловушка богатства”. Порой бизнесмена охватывает азарт: прибыль — любой ценой. Работа ради работы.

3. Боязнь (страх) потери — семьи, имущества, денег. Заработав деньги, они зарабатывают страх, живут в состоянии вечного стресса.

4. “Болезни разрушенных идеалов”. Утрата ценностей и идеалов является нередко причиной заболеваний, приводит к тяжелым последствиям — угасанию, заканчивающемуся смертью, к неконтролируемой агрессии, к борьбе как способу существования. Чаще это болезни пожилых.

5. “Работоголизм”, при котором теряется контакт с близкими, с собой, собственное прошлое становится чужим.

6. “Деловой сумбур” — крайний беспорядок в работе. Такие люди постоянно нервничают, не находя нужные им вещи, паникуют, вспоминая вдруг о несделанном, хватаются то за одно, то за другое, хронически опаздывают.

Существует весьма большое количество факторов, способствующих возникновению стрессов. Их можно условно разделить на три группы.

Внешние факторы. К ним относятся, например, усиление экономической и политической нестабильности в обществе, инфляция, рост безработицы и т. п.

Факторы, зависящие от организации. Среди них выделяют: характер выполняемой работы (сложность решаемых задач, степень ответственности, условия труда и т. п.), нечеткое распределение ролей и функций работников, неблагоприятные вза-

имоотношения и психологический климат в коллективе, определенная организационная структура (например, двойное подчинение), стиль управления, связанный с неоправданным систематическим давлением, угрозами и т. п.

Факторы, связанные с самим человеком (особенности нервной системы, личные проблемы и т. п.).

Большое значение для характеристики стресса имеет также определение степени напряженности. Для этих целей можно пользоваться методикой американских исследователей Томаса Холмса и Ричарда Рея. Они доказали, что каждый человек носит в себе вполне конкретный заряд стресса, и, когда этот заряд достигает критической силы, человек умирает. Данные ученые выявили целый ряд факторов, которые по степени их воздействия выразили в баллах. Если в течение полугода человек набирает до 200—300 баллов, то он подбирается к грани потрясения, а если к 700, то и к более серьезному исходу.

Холмс и Рей предложили на этой основе шкалу определения степени напряженности. Данная шкала построена на предположении, что стрессовые явления вызываются резкими изменениями в жизнедеятельности человека. При этом практически не учитывается характер изменений (положительный или отрицательный). Кроме того, показатели шкалы отражают разную напряженность у людей с разными типами нервной деятельности и, естественно, с разными темпераментами.

По степени устойчивости к стрессам все люди подразделяются на специфические типы, а именно: тип “А” и тип “Б”.

Тип “А” характеризуется тем, что испытывает постоянное стремление быть впереди; непременно хочет достичь своей цели; чувствует потребность соревноваться и одерживать верх; всегда занят сразу многими делами; обычно спешит; стремится форсировать дела; находится в состоянии сильного беспокойства. Такой человек относится к коронарному типу, он очень сильно подвержен стрессу.

Тип “Б” прямо противоположный типу “А”. Стрессы на него влияют меньше.

Следует также заметить, что люди с теми или иными социальными темпераментами в разной степени подвержены стрессам в такой последовательности (по мере возрастания подверженности стрессам):

- флегматики;
- сангвиники;
- холерики;
- меланхолики¹.

Управление стрессами требует выявления актуальных для конкретного человека *стрессоров*, т. е. неблагоприятных факторов, вызывающих состояния напряжения — стрессов. Для этих целей служат перечни стрессоров, один из них представлен ниже:

- высокая напряженность труда;
- нехватка времени;
- неблагоприятные гигиенические факторы;
- монотонность труда;
- отсутствие творчества;

¹ Психологи по типу темперамента делят людей на следующие группы:

ХОЛЕРИКИ — это социотипы, которые отличаются как внутренним, так и внешним беспокойством. Этот темперамент самый неуравновешенный: когда на пути социотипа возникает внезапное препятствие, он не в силах сдержать возбуждение.

ФЛЕГМАТИКИ — социотипы, которые спокойны как внешне, так и внутренне. Это самый уравновешенный из всех темпераментов. Он сдержан и закрыт, не отвлекается на внешние раздражающие факторы. Это не означает, что флегматик не способен вспылить.

САНГВИНИКИ — социотипы, которые беспокойны внешне, но спокойны внутри. Они среднеуравновешенные. После всплеск раздражительности быстро успокаиваются. Им достаточно переключиться на какой-то другой внешний стимул, что они и делают.

МЕЛАНХОЛИКИ — социотипы, которые спокойны внешне, но беспокойны внутри. Они занимают промежуточное положение по степени неуравновешенности нервной системы, сдвигаясь, однако, ближе к полюсу неуравновешенности. Свои внутренние переживания скрывают под маской спокойствия или, наоборот, оживленности.

- вынужденная бездеятельность;
- несогласованность планов;
- неудовлетворенность правами и обязанностями;
- длительное пребывание на работе;
- неудовлетворенность трудом;
- ощущение своей бесполезности;
- бремя ответственности;
- неблагоприятные ситуации на работе;
- тревога о должностном продвижении;
- конфликты с сотрудниками;
- неблагоприятная атмосфера в семье;
- волнение в связи с перемещениями;
- неприятности с родственниками;
- неудовлетворенность должностью;
- трудности взаимоотношений с руководством;
- раздвоенность между семьей и работой;
- плохое самочувствие;
- неинтересная работа.

Со временем под влиянием прогрессирующей напряженности труда у каждого человека складывается “своя” группа сигналов, свидетельствующих о наличии стрессового состояния:

— кратковременные сигналы (раздражительность, усиленная тяга к курению, “говорливость”, периодические боли в затылке, изжога, икота);

— долговременные сигналы (длительные боли в какой-то области головы, сердца, депрессия, полная потеря аппетита, затухание жизненного тонуса, лихорадочный блеск в глазах).

Управление стрессами предполагает применение методов профилактики стресса. Наиболее распространенным средством является отдых (но не ничегонеделание). Важным средством является применение упражнений по созданию и поддержанию мажорного настроения. Для этого следует приучить себя включать психорегулирующие упражнения в свой режим дня. Начать с подъема и утренних процедур. Прodelывать некоторые

упражнения в течение дня. Данные специальные упражнения можно разделить на следующие группы:

- утренняя физзарядка;
- дыхательная гимнастика;
- микропаузы.

Профилактика и нахождение путей преодоления стрессов должны осуществляться как на уровне организации, так и на уровне индивида. На первом уровне — за счет правильного подбора и расстановки кадров, постановки конкретных и выполнимых задач, верного проектирования работ, взаимодействия с членами коллектива и группового принятия решений, а также реализации программы оздоровления работников.

На уровне индивида справиться со стрессом можно, если:

- научиться планировать свою жизнь;
- правильно соотносить свои возможности и потребности;
- иногда отвлекаться от жизненных проблем и находить для себя приятные, интересные занятия;
- избегать критики других и стараться хвалить людей за те качества, которые вы в них цените;
- научиться понимать, прощать и принимать других;
- стараться избегать ненужной конкуренции;
- регулярно выполнять физические упражнения;
- овладевать методами снятия психического напряжения.

В настоящее время специалистами в области психологии разработано огромное количество тестов, анкет, которые могут помочь человеку определить уровень раздраженности, возможности нервного срыва, угрозы стресса.

Специалисты по преодолению последствий стрессов рекомендуют:

- использовать физические упражнения, заряжающие организм бодростью и энергией;
- в каждом виде достижений есть своя вершина, поэтому следует стремиться к ней и довольствоваться этим;
- постоянно сосредоточивать внимание на светлых сторонах жизни и на действиях, которые могут улучшить ваше состояние;

— если предстоит удручающе неприятное дело, не откладывать его;

— не забывать, что нет рецепта успеха, пригодного для всех;

— возможен и такой подход к сложившейся ситуации: я не принимаю общество, в котором живу, однако не воюю с ним, а отгораживаюсь от него или учусь реализовывать свои жизненные программы в этих условиях;

— “профилактика радостью”. Предполагается овладение тренингом самовнушения радости дня, выполняемой работы;

— разработать систему приоритетов в своей работе;

— научиться говорить “нет”, когда нет больше сил для дальнейшей работы;

— наладить хорошие отношения с руководителем;

— не занимать обвинительно-агрессивной позиции.

Контрольные вопросы

1. Кто такой менеджер?

2. Какие уровни менеджеров выделяют?

3. Руководитель какого уровня основную часть рабочего времени должен заниматься решением оперативных задач?

4. Что такое стиль управления?

5. Чем характеризуются основные стили руководства?

6. Какой фактор в наибольшей мере определяет стиль деятельности менеджера?

7. Что включает в себя понятие “организаторские способности”?

8. Какие, на ваш взгляд, можно выделить положительные и отрицательные качества российского менеджера?

9. Что такое имидж менеджера?

10. Что включает в себя деловой этикет руководителя?

11. Что такое деловая этика?

12. Каким требованиям должен отвечать костюм делового человека?

13. Какой должна быть речь менеджера?

14. Каковы основные правила деловых переговоров?
15. Каковы особенности делового этикета в государствах Азии и Дальнего Востока?
16. Что такое стресс?
17. Какие существуют методы профилактики стрессовых состояний менеджеров?
18. Какие новые качества определяют профессионализм современного менеджера?
19. Какой стиль деятельности менеджера должен преобладать в начальный период формирования трудового коллектива?
20. Какой стиль следует использовать менеджеру, чтобы достичь результатов в экстремальных условиях?
21. Какие, на ваш взгляд, можно выделить положительные и отрицательные качества российского менеджера?
22. Какие наблюдаются изменения требований к личным и профессиональным качествам менеджера в современном российском бизнесе?
23. Какова зависимость стиля руководства и эффективности управленческой деятельности?

Литература

1. *Вершигора Е. Е.* Менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006.
2. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: Учебник. — М.: Проспект, 2011.
3. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. — 5-е изд., стереотипн. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.
4. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / Пер. с англ. — М.: Дело, 1991.
5. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
6. *Глухов В. В.* Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2010.

7. *Дафт Р.* Менеджмент. — 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008.
8. *Друкер П.* Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. пособие. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2007.
9. *Егоршин А. П.* Управление персоналом: Учебник для вузов. — 7-е изд., доп. и перераб. — Н. Новгород: НИМБ, 2010.
10. *Кнорринг В. И.* Искусство управления: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 1996.
11. *Коротков Э. М.* Менеджмент: Учебник. — М.: Издательство “Юрайт”; ИД “Юрайт”, 2010.
12. *Мазырин В. П.* Руководитель в системе управления. Екатеринбург: Изд-во УПК УГТУ, 1999.
13. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатъевой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
14. *Мыльник В. В., Титаренко Б. П., Волочиенко В. А.* Исследования систем управления: Учеб. пособие для вузов. — 4-е изд. — М.: Академический Проект; Трикста, 2006.
15. *Набоков В. И., Хворов Ю. И., Штонда В. А.* Деловой этикет менеджера. — Екатеринбург: Изд-во “Лавка”, 1997.
16. *Ниссинен И., Воутилайнен Э.* Время руководителя: эффективность использования: Пер с фин. / Авт. предисл. А. И. Китов. — М.: Экономика, 1998.
17. *Паркинсон С., Рустомжи М.* Бизнес — это люди. — М., 1995.
18. *Пирожков В. А., Набоков В. И.* Активные методы в бизнес-образовании: Учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.
19. *Пирожков В. А., Набоков В. И.* Деловое общение менеджера. — Екатеринбург: Изд-во “Лавка”, 1998.
20. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
21. Психология управления: курс лекций / Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов и др. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997.

22. *Рогожин С. В., Рогожина Т. В.* Исследование систем управления: Учебник. — М.: Экзамен, 2005.

23. *Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999.

24. *Семенов А. К., Маслова Е. Л.* Этика менеджмента: Учеб. пособие. — М.: ИТК “Дашков и К°”, 2005.

25. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения / Под ред. А. М. Лялина. СПб.: Питер, 2009.

26. Терминология менеджмента: Словарь / Сост. А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2002.

27. *Фалмер Р.* Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК энерго, 1992.

28. *Ферцов В. Г., Ферцова А. В.* Менеджмент: комплексный подход: Учеб. пособие для высших учебных заведений. — М.: Приор, 2005.

29. Экономика предприятия / Пер. с нем.; под ред. Ф. К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера. — М.: ИНФРА-М, 1999.

Глава 7. Организация управленческого труда

В главе 7 рассматриваются: управленческий труд, его сущность, особенности, виды; научная организация управленческого труда, направления НОУТ, методы изучения содержания труда; самоменеджмент руководителя, функции самоменеджмента; работа менеджера с информацией; инструментарий планирования и организации деятельности менеджера.

7.1. Управленческий труд: характеристика, особенности, виды

Управленческий труд — это вид трудовой деятельности, операции и работы по выполнению административно-управленческими работниками функций управления в организации. Он выделился в период разделения и кооперации труда.

Труд административно-управленческих работников является неотъемлемой частью совокупного общественного труда. Следовательно, чем эффективнее труд в управляющей системе, тем выше результаты совокупного труда.

Административно-управленческие работники в отличие от рабочих сами непосредственно не воздействуют на предмет труда, т. е. своими руками (с использованием средств труда) не производят материальных ценностей. Они создают необходимые организационно-технические и социально-экономические предпосылки для эффективного труда людей, непосредственно занятых вы-

полнением производственных (коммерческих) операций. Следовательно, чем выше качество выполнения управленческих функций, тем надежнее и эффективнее будет функционировать производственный объект. В процессе управленческого труда используются определенные ресурсы — материальные, финансовые, трудовые — здания, сооружения, средства и предметы труда работников аппарата управления, затраты на функционирование системы управления, квалифицированные специалисты и т. д. Эффективность их использования также влияет на конечные результаты производственной деятельности. Таким образом, управленческий труд — это разновидность общественного производительного труда, так как совокупный продукт есть результат деятельности производственных рабочих и управленческого персонала. Он в такой же мере необходим, как и труд рабочих.

Управленческий труд чрезвычайно разнообразен, в связи с чем его операции и процедуры трудно поддаются четкой классификации, типизации. К тому же круг управленческих операций непрерывно расширяется, а сами операции видоизменяются вследствие, с одной стороны, трансформации методов управления, с другой стороны, в связи с возрастающим использованием новых технических средств. Революционные изменения в содержание операций, процедур управленческого труда вносит компьютерная техника, дающая возможность внедрять принципиально новые информационные технологии. Тем не менее можно выделить наиболее характерные операции управленческого труда, встречающиеся прежде всего в процессе выработки и принятия управленческих решений. Ими являются:

- постановка задачи;
- поиск информации вручную и с использованием компьютеров;
- анализ информации;
- группировка информации (вручную или с использованием компьютера);
- простейшие расчеты без компьютера;
- расчеты с применением компьютера;

- подготовка решений;
- принятие решений индивидуально;
- принятие решений коллегиально;
- оформление документов, составление писем и т. д.

Воздействие (опосредованное) административно-управленческих работников на продукт совокупного труда осуществляется путем использования информации и ее преобразования в соответствующие решения для изменения состояния этого объекта в направлении достижения поставленных целей. Поэтому главной особенностью труда административно-управленческих работников является информационный характер предмета и продукта их труда, обусловленный принципиальным отличием трудового процесса (по его содержанию и результатам) от других видов труда.

Конечный продукт управленческого труда — решения, определяющие меры управляющих воздействий на объекты. Но не все решения, а только реализованные. Результаты труда служащих в целом должны оцениваться не по количеству изданных распоряжений или документов, а по их влиянию на деятельность всей организации или ее подразделения. Отсюда вытекает весьма существенное специфическое требование к решению вопросов организации труда служащих — предварительный анализ форм документов, методов и средств выполнения различных трудовых функций с целью выявления и устранения структурных и документационных излишеств, совершенствования организационных форм управления с использованием возможностей автоматизированных систем.

В этом отношении труд в сфере управления близок к научному труду, во многом напоминает последний. Но если в сфере науки оперируют в основном научной информацией, то управленческий труд вовлекает в свою орбиту учетно-статистическую, научно-техническую, прогнозно-аналитическую, плановую, оперативную и другие виды экономической информации.

Другой особенностью управленческого труда является его умственный характер. Это вытекает из информационного харак-

тера предмета и продукта труда, в силу которого административно-управленческим работникам, как правило, в значительной мере приходится затрачивать нервно-эмоциональные усилия, в особенности при поиске и реализации решений.

В управлении, как и в любом другом виде трудовой деятельности, имеет место разделение труда. Такое разделение проявляется в связи с различием объектов управления. Различие классов, видов объектов управления приводит к необходимости специализации управленцев в зависимости от сферы, отрасли экономики, типа управляемого объекта. Существует разделение и по видам управленческой деятельности, по управленческим специальностям, например выделяются аналитики, планировщики, бухгалтеры, менеджеры.

С позиций конкретного содержания работ, операций, процедур, выполняемых работниками, занятыми управленческим трудом, их роли в подготовке и принятии управленческих решений также выделяются разные группы работников управления. Такое деление отражает разные уровни сложности отдельных операций, требований к профессионализму, полномочий в принятии решений. Работники, участвующие в управлении, делятся в зависимости от характера и содержания выполняемых функций на три категории:

- управляющие в лице руководителей, менеджеров, наделенных полномочиями принимать управленческие решения, непосредственно осуществлять управляющие воздействия;

- специалисты в лице работников аппарата служб управления, чиновников, которые анализируют информацию об объекте управления, участвуют в подготовке, обсуждении, выборе управленческих решений, подготавливают рекомендации для управляющих;

- технические исполнители, обслуживающие управляющих и специалистов, выполняющие вспомогательные операции по обеспечению процесса управления и его участников.

Каждой из этих групп присущи свои особенности как с точки зрения содержания их труда и характера умственных на-

грузок, так и с точки зрения влияния на результаты деятельности трудового коллектива.

Так, руководители организаций и их подразделений определяют цели и направления деятельности, осуществляют подбор и расстановку кадров, координацию работы исполнителей, производственных (коммерческих) и управленческих подразделений, обеспечивают согласованный, слаженный и эффективный труд соответствующих коллективов. В их труде преобладают творческие операции, хотя и имеются существенные различия между ними (руководителями). Труд управляющих является весьма разнородным и ответственным. В нем сочетается индивидуальная, коллегиальная и коллективная деятельность.

Руководитель должен лично знакомиться с информацией, входящей документацией, проверять, подписывать, а иногда и готовить исходящие письма, документы, продумывать готовящиеся решения и принимать их, анализировать сложившуюся ситуацию, происходящие процессы, связанные с объектом управления. В этом проявляется индивидуальная деятельность менеджера.

В то же время руководители призваны участвовать в коллегиальной выработке решений с участием руководителей вышестоящего и нижестоящего уровней, компаньонов, смежников, подчиненных специалистов, советников, общественных и профсоюзных лидеров. Это в основном деятельность совещательного характера.

Коллективная деятельность — это работа руководителя с производственным, трудовым коллективом, с исполнителями. В ходе контактов, общения с работниками руководитель выясняет социально-психологическую обстановку в коллективе, выслушивает мнения и жалобы работников, сообщает им о готовящихся и принятых решениях, обосновывает необходимость и целесообразность осуществления планов, мероприятий, побуждает их к эффективной, качественной работе. Контакты с исполнителями могут носить характер производственных совещаний, встреч, посещения подразделений, рабочих мест, личных приемов.

Более определенным образом очерчен, определен труд специалистов (инженеров, техников, экономистов и др.), которые разрабатывают и внедряют новые или усовершенствованные виды продукции, технологические процессы, а также формы организации труда и управления, обеспечивают предприятие необходимой документацией, материалами, ремонтным и другим обслуживанием, осуществляют коммерческую деятельность, т. е. выполняют определенную функцию или часть функции. В деятельности специалистов сочетаются творческие и повторяющиеся операции, хотя и между ними (специалистами) также имеются существенные различия.

Специалисты, будучи консультантами, советниками, помощниками руководителя, выполняя работы, необходимые для управления, сами редко уполномочены принимать решения, входящие в компетенцию их руководителя. Но они оказывают огромное влияние на принятие управленческих решений, выдвигая и обосновывая определенные варианты таких решений и участвуя вместе с руководителем в выборе конечного варианта, убеждая его в пользу того или иного решения. При некомпетентном в своем деле, недостаточно грамотном руководителе судьба управленческого решения чаще всего находится в руках специалистов.

Технические исполнители (секретари, делопроизводители, расчетчики и др.) выполняют разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов. Труд их принято считать наиболее простым. Причем в их труде преобладают повторяющиеся операции. Хотя и по мере увеличения использования информационной техники, значительного увеличения объемов управленческой информации труд их резко усложняется, требует подготовки, знаний, опыта, все более влияет на качество управленческих процессов.

В современных условиях может быть выделено три вида управленческого труда: эвристический, административный и операторный.

Эвристический труд — это прежде всего труд руководителей и специалистов. Он в наиболее полной мере отражает при-

роду творческой умственной деятельности, ее психофизиологическую сущность. По своему содержанию эвристический труд состоит из двух видов операций: аналитических и конструктивных.

Аналитические операции заключаются в получении и восприятии необходимой для принятия решений информации. К числу таких операций относятся: рассмотрение и изучение различных документов и литературных источников; проведение устных бесед, опросов и непосредственных наблюдений; изложение результатов анализа в соответствующих документах (справках, докладах, аналитических обзорах); постановка или уточнение диагноза существующего положения.

Конструктивные операции связаны с подготовкой и принятием разного рода решений. Эти операции различаются в зависимости от содержания, характера и сложности решений, а также от соответствующих методов их индивидуального и коллективного поиска.

Административный труд — это специфический вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное управление действиями и поведением людей в процессе их трудовой деятельности. Процесс административного труда складывается из выполнения следующих организационно-административных операций: служебно-коммуникационных (передача и прием устной информации путем телефонных переговоров, обхода рабочих мест, приема сотрудников и посетителей, передвижения в пределах предприятия); распорядительных (доведение решений до исполнителей путем отдачи устных распоряжений, письменных приказов, указаний, установления заданий исполнителям или утверждения составленных ими личных планов работы, устного инструктажа в процессе выполнения заданий и поручений, составления и утверждения письменных инструкций); координационных (взаимная увязка работы подразделений и служб путем проведения совещаний и заседаний, составления плана-графика выполнения работы с указанием исполнителей и сроков); контрольно-оце-

ночных (контроль исполнения приказов, решений совещаний, планов, заданий, поручений, оценка работы подразделений и исполнителей, поощрения и взыскания).

Операторный труд — это главным образом труд технических исполнителей по выполнению стереотипных операций, необходимых для информационного обеспечения производственных и управленческих процессов.

Следует заметить, что содержание труда административно-управленческих работников не остается неизменным. Как показывают исследования, учетные, информационные и документационные операции занимают у них пока до 70% рабочего времени. Однако в результате применения технических средств, передачи им малосодержательных функций, создания новых методов и средств труда, совершенствования организации управления существенно меняется содержание их труда, повышается в их работе удельный вес творческих операций.

7.2. Научная организация управленческого труда

Под **научной** следует понимать такую **организацию труда административно-управленческих работников**, которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, прогрессивных форм хозяйствования, применении технических средств и позволяет наилучшим образом устанавливать и постоянно совершенствовать взаимодействие служащих между собой и с рабочими, а также с используемыми техническими средствами в процессе осуществления функций управления и инженерно-технического и экономического обеспечения производства (коммерции).

Основными целями научной организации труда являются:

- повышение производительности труда;
- сохранение здоровья работающих.

Управленческий труд и его рациональная организация — важные факторы повышения общей эффективности реализа-

ции бизнес-процессов организации, поэтому особую актуальность приобретают вопросы совершенствования управленческого труда.

В нашей стране первоначально для обозначения деятельности по рационализации и совершенствованию управленческих процессов использовался термин “научная организация труда” (НОТ), причем без принципиальных различий в отношении производственных и управленческих процессов. Примерно в 60-е гг. обособился термин “научная организация управленческого труда” (НОУТ). В значительной степени этому способствовало внедрение на предприятиях мощных средств вычислительной техники, требующих предварительной организации управленческой деятельности.

Научная организация управленческого труда включает следующие *направления*:

- разделение труда работников и их кооперация как в масштабах предприятия, так и в пределах каждого подразделения;
- подбор и расстановка работников и обеспечение их квалификационного уровня в соответствии с должностными обязанностями;
- организация деятельности управленческих работников в составе производственного коллектива по управлению им и по его инженерно-техническому обеспечению;
- организация и оснащение рабочих мест;
- использование прогрессивных методов работы;
- создание благоприятных условий труда, включающих широкий диапазон вопросов;
- нормирование труда;
- оценка индивидуального и коллективного труда;
- использование технических средств управления, информационной техники, персональных компьютеров;
- стимулирование труда.

Позднее (начало 70-х гг.) в нашей стране появилось понятие “оргпроектирование”, выражающее тенденции развития НОУТ. Оргпроектирование — это процесс разработки и внедре-

ния проектов рационализации управленческого труда на базе требований НОТ и возможностей современной организационной и вычислительной техники с целью повышения эффективности работы аппарата управления. Предлагалось осуществлять оргпроектирование по следующим основным направлениям:

- рационализация организационной и функциональной структуры аппарата управления;
- рационализация технологии выполнения основных и наиболее массовых видов работ, условий труда и использования рабочего времени персонала;
- рационализация документирования и документационного обслуживания деятельности данного аппарата управления;
- повышение оснащенности аппарата управления организационной и вычислительной техникой и автоматизация труда персонала.

За рубежом также занимаются данными проблемами, применяются соответствующие термины, характеризующие процесс совершенствования (рационализации) управленческого труда. Так, в США используются термины “Системы и методы”, “Системное проектирование”, “Реинжиниринг бизнес-процессов”, в Великобритании — “Исследование работы” и “Организация и методы”.

Рациональная организация работы руководителя, специалиста требует учета выполняемых работ, наблюдения за их рабочим временем, изучения структуры затрат времени, выявления “поглотителей” рабочего времени. Это дает возможность анализировать использование рабочего времени, составлять обоснованные планы личной работы и мероприятия по научной организации труда работников.

Для изучения содержания труда и структуры затрат рабочего времени руководителей и специалистов можно использовать следующие *методы*:

— *анкетный и устный опросы*, проводятся с целью изучения мнения работника о том, насколько рационально организован его труд: четко ли с точки зрения работника определены его обязанности, приходится ли ему выполнять работы, не вхо-

дящие в эти обязанности (какие и сколько времени), планируется ли его работа и каков удельный вес внеплановых работ, есть ли потери рабочего времени (их величина, причины), какие применяются в работе средства механизации и оргтехники (их использование), удовлетворяют ли работника организация его рабочего места и условия труда и, наконец, какие у работника имеются предложения по совершенствованию организации и повышению эффективности труда;

— *фотография рабочего времени*, применяется для установления структуры его затрат на протяжении запланированного периода наблюдений. При этом изучение затрат рабочего времени производится путем наблюдения и замеров всех без исключения затрат времени в порядке их фактической последовательности. Фотография рабочего времени проводится специально выделенным лицом, она может быть сплошной (т. е. в течение всего рабочего дня) или выборочной. В последнем случае изучают затраты рабочего времени по отдельным функциям (видам работ), в том числе повторяющимся, а также по отдельным периодам (циклам) работ;

— при *самофотографии* рабочего времени учет затрат рабочего времени проводится непосредственно работающими под руководством служб НОТ. Он ведется с помощью специальных листов самофотографий, в которых регистрируются все выполняемые работы или перерывы в фиксажные интервалы, составляющие определенную часть часа;

— *метод моментных наблюдений*, применяется для изучения содержания труда и затрат рабочего времени различных категорий ИТР и служащих. Принципы и методика проведения наблюдений в основном такие же, как и при изучении затрат труда рабочих, имеются лишь некоторые особенности. Фиксажным моментом, применительно к труду ИТР и служащих, следует считать момент попадания наблюдаемого в поле зрения наблюдателя. При отсутствии работника на рабочем месте наблюдатель может получить сведения о причинах его отсутствия по отметке, сделанной работником в журнале.

Каждый метод изучения содержания труда и структуры затрат времени применим для определенных условий, имеет соответствующие преимущества и недостатки (табл. 7.1).

Кроме того, в отдельных случаях в этих целях используют:

- хронометраж, при котором изучается элемент процесса, циклически повторяющегося. Применяется при изучении переходов методов и приемов труда, для проверки норм действующих или разработки новых;

- метод упрощенных наблюдений, состоящий в фиксировании времени, затрачиваемого служащим на обработку определенного вида документов. Документы должны быть средними по сложности, а условия работы — близкими к обычным. Наблюдения производятся в течение 30—40 мин, чтобы время, затрачиваемое на подготовку и окончание операции, не повлияло на время выполнения операций.

Большое значение при проведении исследований методами “фотография рабочего времени” и “самофотография рабочего времени” имеет обоснованная группировка баланса рабочего времени. Такой группировкой может быть, к примеру, следующая:

- изучение проблем и выработка решений;
- разработка планов и мероприятий;
- подготовка и проведение совещаний;
- руководство людьми (распределение заданий, консультирование, разрешение конфликтов и т. д.);
- подготовка и издание приказов и распоряжений;
- телефонные разговоры;
- прием посетителей;
- ознакомление с корреспонденцией.

При проведении исследований указанными методами рекомендуется использовать лист наблюдений (табл. 7.2).

Графы 5 (количество документов) и 6 (время на обработку одного документа) заполняются руководителем. Если количественная оценка по видам работ не требуется, эти графы не заполняются.

Таблица 7.1

**Характеристика методов изучения содержания труда
и структуры затрат рабочего времени служащих**

Метод	Целесообразность применения	Достоинства	Трудности при использовании и недостатки
Самофотография рабочего времени (без перечня элементов труда)	При начальном изучении организации труда. При одновременном изучении содержания труда и структуры затрат рабочего времени. При небольших масштабах исследования с элементами анкетного опроса	Экономичен	Сложность в группировке и обработке данных. Недостаточная точность результатов. Не выявляет полностью потерь рабочего времени по вине работника
Самофотография рабочего времени (с перечнем элементов труда)	При условии предварительного изучения содержания труда. При значительных масштабах исследования	Нетрудоемок, экономичен, удобен при обработке данных	Недостаточная точность результатов. Не выявляет полностью потерь рабочего времени по вине работника
Фотография рабочего дня	При условии предварительного изучения содержания труда	Большая, чем при самофотографии, точность результатов. Может использоваться для контроля данных, полученных другими методами	Неэкономичен. Большая трудоемкость проведения. Оказывает неудовлетворительное воздействие на работников
Метод моментных наблюдений	Применяется как выборочный метод при массовых наблюдениях. Целесообразно предварительное изучение организации труда другими методами. Применяется как метод контроля результатов, полученных другими методами	Достаточная точность результатов. Экономичен	Требует высокой квалификации наблюдателей
Анкетный и устный опросы	При необходимости выявления мнения непосредственно работающих о проблемах и путях их решения	Опрашиваемые весьма глубоко знают предмет исследования и пути решения проблемы	Требует высокой квалификации составителя анкет. Основывается на субъективном мнении опрашиваемых

Лист наблюдений

Фамилия:

Процедура:

Отдел:

День	Время начала каждой работы	Продолжи- тельность (мин)	Виды работ	Количество документов	Время на обра- ботку одного документа (мин)
1	2	3	4	5	6

На основе обобщения данных, полученных из анкет, листов фотографий и самофотографий за весь период проведения исследования следует составлять таблицы затрат рабочего времени по должностям или другим признакам (в зависимости от цели исследования). После анализа этих данных разрабатывать мероприятия по совершенствованию организации труда, устранению выявленных недостатков.

7.3. Самоменеджмент руководителя

Самоменеджмент — это организация личной деятельности менеджера, представляющая собой целенаправленное и последовательное использование современных методов работы в повседневной практике, а также его саморазвитие.

Основные цели самоменеджмента:

- максимальное использование менеджером времени и своих возможностей;
- сохранение и укрепление им своего здоровья;
- сознательное управление течением жизни;
- преодоление внешних обстоятельств как на работе, так и в личной жизни.

Выделение и специальное рассмотрение многими специалистами в области менеджмента вопросов организации деятельности именно менеджера обусловлено важным значением данной проблемы, а именно следующим:

- организация работы менеджера в значительной мере определяет результативность, эффективность его деятельности;
- работа менеджера оказывает существенное влияние на результативность деятельности подчиненных ему руководителей, специалистов и других работников;
- деятельность менеджера в значительной мере определяет результаты функционирования возглавляемой им организации или подразделения;
- оплата труда менеджера, как правило, существенно превышает оплату труда других работников, что требует эффективного использования их труда;
- применение самоменеджмента способствует рациональной организации деятельности менеджера.

При ежедневном решении разного рода задач менеджер выполняет различные функции. Этот процесс можно представить как круг самоменеджмента, наглядно демонстрирующий связи между отдельными функциями (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Круг самоменеджмента

Во внешнем круге обозначено пять функций:

- 1) постановка целей;
- 2) планирование;
- 3) определение приоритетов по предстоящим делам;
- 4) составление расписания дня и организация трудового процесса;
- 5) самоконтроль и корректировка целей.

Во внутреннем круге самоменеджмента расположена объединяющая функция — работа с информацией. Вокруг нее в известной мере “вращаются” остальные функции, так как обмен информацией необходим во всех фазах процесса самоменеджмента.

Первая функция — *постановка целей*. Каждый управленческий работник должен ставить перед собой цели, что означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Таким образом, цель формулирует конечный результат. Она является “подстрекателем” действий, мотивом, определяющим активность. Если поставлена цель, то возникает такое состояние напряжения, которое действует как движущая сила и исчезает лишь тогда, когда цель достигнута.

Профессиональные цели менеджера должны отвечать основным требованиям, предъявляемым к целям.

Процесс постановки целей состоит из нескольких фаз:

1. Определение желаемой долгосрочной жизненной цели (профессиональной)¹.

При этом, по существу, выделяется профессиональный ориентир, усиливающий трудовую мотивацию и направляющий профессиональные устремления.

2. Определение личных ресурсов. Для этого целесообразно провести SWOT-анализ, для чего необходимо:

- определить свои достоинства;
- определить свои недостатки. При этом составить перечень имевших место в прошлом неудач и отметить, в результа-

¹ Здесь рассматриваются лишь профессиональные (карьерные) цели менеджера и планы по их реализации.

те каких причин они произошли. Подумать, как избавиться от этих недостатков;

— указать внешние благоприятные, способствующие карьере факторы;

— указать внешние неблагоприятные факторы и угрозы.

При этом следует уяснить, с чем необходимо считаться в ближайшие годы, например с ближайшим окружением (с деловыми партнерами, родителями, шефом, друзьями и т. д.), и учитывать это при постановке целей.

3. Проведение анализа “цель — средства”, в ходе которого наличные ресурсы (личные, финансовые, временны?е) сравниваются с необходимыми для достижения цели. Для этого нужно определить, чего еще нужно достичь или к чему приступить, чтобы достичь цели. Для этого предусмотреть усиление влияния факторов, способствующих достижению цели, и снижение (или устранение) влияния факторов, препятствующих этому. Следует указать необходимую квалификацию и культурный уровень и поставить реальные практические задачи.

4. Формулирование конкретной цели. При этом нужно учитывать, что каждая цель имеет смысл только тогда, когда установлены конкретные сроки ее воплощения.

Не следует брать на себя слишком много, так как нереальные задачи имеют мало шансов быть выполненными. Чем больше целей мы перед собой ставим, тем больше придется изменять в прежней жизни и в большей мере активизировать свою деятельность.

Можно, исходя из долгосрочной глобальной цели, установить также среднесрочные и краткосрочные цели.

Рассмотренная цель фиксируются в профессиональном (карьерном) плане, который должен регулярно перепроверяться, актуализироваться и дополняться. Ниже приведен в качестве примера фрагмент такого плана (табл. 7.3).

Таким образом, процесс постановки целей охватывает фазы: нахождение цели: “Что я хотел бы?”; ситуационный ана-

Карьерный (профессиональный) план

Цель	Значимость	Срок (год)	Практические меры	Срок (к какому времени)	Контроль
Стать коммерческим директором крупного предприятия	Высокая	2023	Окончить университет по направлению “Менеджмент” (квалификация «бакалавр»)	2015	
			Приобрести опыт практической работы	2018	
			Стать руководителем коммерческого отдела	2020	

лиз: “Что я реально могу?”; формулировка целей: “К реализации чего я приступаю?”.

Следующая функция самоменеджмента — *планирование* личного времени менеджера. При планировании обеспечивается рациональное использование времени: либо имеющееся время употребить для плодотворной деятельности (максимальный критерий), либо достичь поставленных целей с меньшим расходом времени (минимальный критерий).

Планирование означает подготовку к реализации цели и структурирование (упорядочение) времени.

При увеличении затрат времени на планирование сокращается время, необходимое для исполнения, что в конечном счете приводит к экономии времени в целом. Рекомендуется около 1% планового периода (год, месяц, день) расходовать на планирование.

Следует заметить, что на практике преобладает недооценка менеджерами значимости планирования своей деятельности.

Можно выделить следующие основные *правила планирования рабочего времени менеджера*:

1. Охватывать планом лишь 70—80% рабочего времени, оставляя время на решение непредвиденных проблем.
2. Осуществлять реалистичное планирование.

3. Фиксировать в планах преимущественно не действия, а ожидаемые результаты.

4. В течение всего планового периода пересматривать и корректировать планы с точки зрения полной и своевременной реализации дел.

5. Планировать использование также личного времени.

6. Планировать и использовать эффективно время на поездки и ожидания.

7. Резервировать большие непрерывные периоды времени на решение крупных задач.

8. Стараться планировать альтернативно и искать лучший вариант.

9. Предусматривать в планах время на повышение квалификации.

10. Согласовать свои планы с секретарем, коллегами и подчиненными.

11. В план на определенный период включать в первую очередь невыполненные в предыдущем периоде дела, если нет срочных.

12. Отводить для выполнения дел ровно столько времени, сколько требуется.

13. Устанавливать точные сроки выполнения дел.

14. Составлению плана работы на определенный период должен предшествовать анализ выполнения плана за аналогичный предшествующий период.

15. Обеспечивать гибкость планов.

16. Объединять при планировании небольшие однородные дела в рабочие блоки.

17. Предусматривать в планах время на краткосрочные перерывы для отдыха.

18. Составлять план на день накануне вечером, а утром его корректировать.

Планирование времени ориентируется на долгосрочную (стратегическую) цель.

Планирование времени представляет собой закрытую систему, в которой прослеживается тесная связь между отдельными видами планов. Так, исходным пунктом процесса планирования является план жизни. На его основе составляется план на ближайшие годы, а на его основе — годовой. После этого проводится разбивка на кварталы.

В течение года через равные промежутки времени рекомендуется обдумывать события истекшего периода и при необходимости вносить изменения или переносить сроки (промежуточный контроль). В конце каждого квартала необходимо устанавливать ориентиры на следующий период и определять, какие задачи в нем следует исключить, какие — перенести, а какие — добавить.

Недельный план предполагает еще более детальный прогноз предстоящего периода. Исходя из месячного плана, составляется на неделю распорядок всех дел с указанием необходимого для их исполнения времени.

Последней и весьма важной ступенью в системе планирования времени является дневной план, который строится на базе недельного. В нем устанавливается, какие дела должны быть выполнены в течение дня.

Таким образом, планирование предполагает постепенное разложение общей задачи на частные, чтобы различные действия можно было распределить во времени.

Все планы должны составляться в письменном виде, так как планы, которые держат в голове, легко отвергаются, а письменные планы обеспечивают разгрузку памяти и имеют психологический эффект самомотивации к работе.

Рациональная организация труда руководителя предполагает *определение приоритетов* в выполнении дел.

В связи с этим следует заметить, что все дела, выполняемые менеджером, могут различаться по следующим признакам:

- по значимости;
- по продолжительности выполнения;
- по количеству участвующих в их выполнении;
- по затратам нервно-эмоциональной энергии;

— по характеру и т. д.

Важнейшим для менеджера признаком является важность предстоящих дел.

Зачастую руководители пытаются выполнить сразу слишком большой объем работы либо тратят свое время на несущественные, но кажущиеся необходимыми дела. В результате этого к концу напряженного рабочего дня, хотя сделано вроде немало, важные дела остаются либо неоконченными, либо вообще не сдвигаются с места.

Удачливые менеджеры отличаются тем, что, успевая решать во время рабочего дня множество важных вопросов, в течение определенного времени бывают заняты выполнением одной-единственной задачи. Предпосылками для этого служат принятие однозначного решения о первоочередности важных дел, составление соответствующего списка приоритетов и соблюдение его.

Учет приоритетности в выполнении дел позволяет:

- достигать поставленных целей при заданных обстоятельствах;
- исключать дела, которые могут быть выполнены другими;
- к концу планового периода (недели, дня) решать по крайней мере наиболее важные вопросы.

В связи с этим целесообразно обратиться к *принципу Парето*¹.

Применительно к принципу Парето говорят о “соотношении 80/20”. Перенесение этой закономерности на работу руководителя означает, что в процессе работы за 20% расходуемого времени (затраты) достигается 80% результатов (выпуск). Остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога.

¹ Принцип Парето (был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848–1923 гг.) в общем виде гласит, что внутри определенной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем их удельный вес в численности этой группы. Данный принцип неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах.

На практике в связи с данной закономерностью обычно используется *АВС-анализ* деятельности менеджера, который основывается на следующей закономерности:

— важнейшие дела (категория А) составляют около 15% количества всех дел руководителя. Значимость этих дел (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65%;

— на важные дела (категория В) приходится около 20% общего числа и также 20% значимости дел;

— менее важные и несущественные дела (категория С) составляют около 65% общего числа дел, но имеют незначительную долю — порядка 15% в общей значимости всех дел менеджера.

Это можно изобразить графически, используя кривую концентрации (или распределения) Лоренца (рис. 7.2).

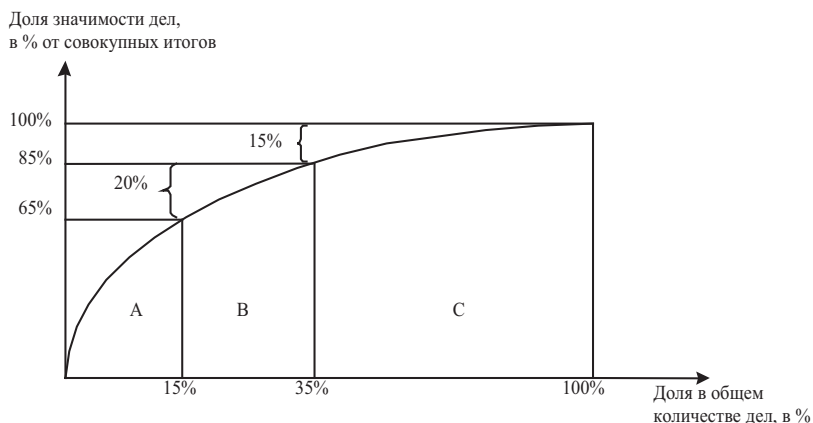


Рис. 7.2. Графическое отображение концентрации (распределения) значимости дел

Рекомендуется анализировать дела менеджера по методу АВС, для чего:

1) составить список всех дел, которые предстоит решить в определенном периоде (декада, день и т. д.);

2) оценить каждое дело в соответствии с категориями А, В или С:

- наиболее важные дела (15% от всех дел — категория А);
- важные дела (20% от всех задач — категория В);
- менее важные дела (65% от всех дел — категория С);

3) проверить свой временной план на соответствие имеющегося бюджета времени значению дел:

- 65% запланированного времени (около 3 ч) — дела категории А;
- 20% запланированного времени (около 1 ч) — дела категории В;
- 15% запланированного времени (около 45 мин) — дела категории С;

4) произвести соответствующие корректировки. Ориентируя свой временной план на выполнение дел категории А, следует на выполнение дел категорий В и С выделить столько времени, сколько соответствует их значению;

5) рассмотреть каждое дело категорий В и С с точки зрения возможности его делегирования подчиненным сотрудникам.

Успешная деятельность менеджера предполагает выполнение им дел в соответствии с их важностью: сначала — немногие “жизненно важные”, потом — многочисленные “второстепенные”. В связи с этим рекомендуется за приносящие наибольший результат дела категории А браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть эффекта. На дела категории В приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно большого числа менее важных и несущественных дел дает небольшой итог.

При планировании и выявлении дел категории А менеджеру необходимо ответить на следующие вопросы:

- благодаря выполнению каких дел он в наибольшей степени приблизится к достижению главных целей;
- может ли он путем выполнения одного-единственного дела решить сразу несколько других;

— невыполнение каких дел может иметь негативные последствия.

Время, необходимое для выполнения действительно важных дел, зачастую тратится на срочные, но менее важные дела. Согласно правилу Д. Эйзенхауэра приоритеты должны устанавливаться по таким критериям, как срочность и важность дела. В зависимости от этого различаются:

- срочные — важные дела. За них следует приниматься немедленно и самому выполнять;

- срочные — менее важные дела. В этом случае существует опасность попасть под “тиранию” спешности и в результате решать только эти задачи. Если же они, однако, являются не столь важными, то должны быть делегированы;

- менее срочные — важные дела. Они, как правило, могут подождать. Трудности возникают тогда, когда эти дела превращаются в срочные. Поэтому рекомендуется перепроверить степень их важности и попробовать полностью или частично поручить их сотрудникам;

- менее срочные — менее важные дела. Как правило, сразу приниматься за эти дела или поручить их подчиненным. Некоторые — отправить в архив или в корзину.

Чтобы значительно повысить результативность управленческой работы, менеджер должен мотивировать подчиненных, вовлекать их в сферу своей ответственности, поручая им не только менее важные (рутинные) дела.

Важной функцией менеджера является *делегирование*, т. е. передача подчиненному задачи или деятельности. Одновременно с этим должны также делегироваться необходимая компетенция в специальной сфере (функциональная) и полномочия. При этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство.

Делегирование имеет несколько весьма важных положительных характеристик, а именно:

- помогает руководителю разгрузиться и высвободить время для важных задач;

— способствует использованию профессиональных знаний и опыта соответствующих сотрудников;

— стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных;

— способствует повышению мотивации в работе и квалификации сотрудников, удовлетворенности их работой.

Таким образом, делегирование в равной степени выгодно и для руководителя, и для подчиненных. Как правило, подчиненные позитивно оценивают стиль руководителя, если он многое делегирует.

Делегирование полномочий осуществляется на длительный срок (длительное или генеральное делегирование) либо ограничивается разовыми поручениями (разовое делегирование).

При делегировании сотрудники могут сами планировать свою работу, выбирать приоритеты, определять методы ее выполнения. Они поощряются за поиск собственных решений проблем.

Степень делегирования отражает умение руководителя выполнять свои функции. Установлено, что руководитель, удачно делегирующий свои полномочия, осуществляет эффективный менеджмент. Делегировать рекомендуется как можно чаще и больше, насколько позволяют ситуация и потенциал сотрудников. Следует учесть это при реорганизации и структурной перестройке предприятия, появлении новых сфер деятельности. Делегировать не только своим подчиненным, но и другим подразделениям и сервисным службам.

Существуют вспомогательные вопросы, которые должен задавать себе менеджер при делегировании поручения:

- Что должно быть сделано?
- Кто должен это сделать?
- Почему он должен это сделать?
- Как он должен это сделать?
- С помощью чего он должен это сделать?
- Когда он должен это сделать?

Эффективное делегирование предполагает соответствующую организацию труда: планирование руководителем деле-

гирования своих задач и контроль за их выполнением и соблюдением сроков.

Важное значение имеет рациональная *организация трудового процесса* менеджера. Это требует условного деления его рабочего дня на три части.

В соответствии с этим организационные принципы расписания дня также можно разделить на три группы. Так, правила начала дня.

1. Начиная день с позитивным настроением. Каждый день задавайте себе вопрос: как этот день может приблизить меня к моим целям?

Необходимо также продумать следующие моменты:

- С кем сегодня необходимо встретиться?
- Какие трудности и проблемы может “уготовить” этот день, как их преодолеть?

2. Начиная работу по возможности в одно и то же время.

3. Начиная работу с выполнения важнейших задач дня, поскольку в течение дня вы будете настолько заняты текущими делами, что вряд ли сможете уделить достаточно времени важнейшим вопросам.

Правила основной части дня.

1. Экономьте свое собственное рабочее время путем подготовки к работе и планирования.

2. Устанавливайте приемлемые для выполнения задания сроки, а также находите альтернативные варианты.

3. Не отвлекайтесь на решение внезапно возникших неотложных проблем, так как из-за них откладываются запланированные важные задачи и, как следствие, требуются дополнительные затраты времени и средств.

4. Если вы во время работы вдруг захотели сделать что-то другое, подумайте, не мешает ли это вашей текущей работе. Если появилась интересная идея или важная информация, то сделайте краткую запись и обработайте ее позднее.

5. Делайте регулярно (после 1 ч работы) короткие паузы (не более 10 мин). Рассматривайте паузы как подзарядку энергией.

6. Старайтесь начатое дело доводить до конца. На отвлечение от основного дела тратится немало времени, поскольку при возвращении к нему приходится вновь повторять уже проделанное однажды.

7. Используйте незапланированные промежутки времени, образовавшиеся от ожиданий и “холостых ходов”, для подготовительной, плановой или рутинной деятельности.

8. Работайте антициклично. Выполняйте самые важные запланированные задачи в течение более спокойного дообеденного периода, т. е. до того, как наступит пик активности у других сотрудников и напряжение в работе достигнет апогея.

9. Зарезервируйте для выполнения важных дел один спокойный, или закрытый, час, в течение которого вам никто не может помешать.

10. Установите время для себя (1 ч), занесите его в свой план дня и используйте для важных, но несрочных дел, носящих долгосрочный характер, например для повышения квалификации.

11. Контролируйте время и планы, а также многократно перепроверяйте свои планы дня с точки зрения их выполнения.

Правила завершения рабочего дня.

1. Контролируйте результаты работы, т. е. сравнивайте намеченное в плане дня с реально выполненным.

2. Составляйте план на следующий день накануне вечером.

3. Отправляйтесь домой с хорошим настроением.

Следует также учитывать работоспособность менеджера. *Работоспособность* — это состояние физиологических и психологических функций индивида, характеризующее его способность выполнять определенную деятельность с заданной эффективностью, требуемым качеством и в течение требуемого времени.

Работоспособность каждого менеджера находится в зависимости от целого ряда объективных и субъективных факторов и подвержена определенным колебаниям. Среднестатистические колебания ее в течение дня можно представить в виде кривой, изображенной на рис. 7.3. Из рисунка видно, что:

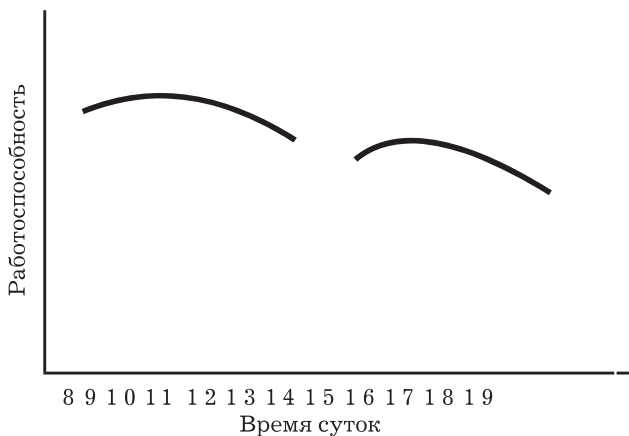


Рис. 7.3. Среднестатистические колебания работоспособности

- к фазам высшей активности примыкают двухчасовые паузы, во время которых организм человека работает в “щадящем” режиме;

- пик работоспособности приходится на первую половину дня, и поэтому задачи категории А следует выполнять в начале дня;

- после обеда, когда наступает известный спад продуктивности, нужно использовать этот период для социальных контактов и рутинной деятельности (задачи категории С), после чего следует приступить к задачам категории В.

Менеджеру рекомендуется работать с учетом указанных естественных колебаний работоспособности. При этом следует иметь в виду, что колебания кривой работоспособности, изображенной на рис. 7.3, вероятно, будут несколько отличаться от колебаний его индивидуальной работоспособности. В связи с этим нужно на основе систематических наблюдений построить свою “кривую работоспособности”.

Кроме того, следует сравнить расписание рабочего дня предприятия с кривой своей работоспособности и решить, как лучше ее согласовать с расписанием на предприятии.

Важным фактором успеха являются методы работы, которые определяются в первую очередь свойствами характера человека, его склонностями и привычками. Для того чтобы улучшить свои методы работы, надо, во-первых, уяснить сильные и слабые стороны своих методов работы, во-вторых, иметь стимул к упрочению сильных сторон и, в-третьих, стремиться преодолеть собственные недостатки.

Одной из важнейших предпосылок успешной работы является сосредоточение внимания на самом важном. Работу можно значительно улучшить, если все свои задачи сначала ставить под вопросы, которые помогут избежать ненужных дел:

— зачем вообще это делать? Это поможет уяснить, что некоторые дела в действительности не нужны или могут быть выполнены лишь в “общих чертах”;

— почему именно я? Этот вопрос должен удерживать от исполнения дел, которые не выдерживают критического рассмотрения с точки зрения того, нужно ли их делать самому;

— почему именно теперь? Этот вопрос убережет вас от того, чтобы из-за неверно выбранного срока исполнения дела не потерять слишком много времени;

— почему в этой форме? Всегда подвергайте сомнению свои привычные методы работы и находите новые, рациональные способы исполнения своих дел.

Рекомендуется составлять образцовый (рамочный) рабочий день, хотя такой “идеальный день” маловероятен. Тем не менее целесообразно использовать его как ориентир при составлении и реализации плана дня. Для этого следует переносить свой рамочный план дня в дневник времени. Рекомендуется составлять также недельный рамочный план. При этом интегрировать в свой “идеальный день” и “идеальную неделю” также личные дела.

Последней функцией самоменеджмента является контроль за результатами, или *самоконтроль*, благодаря которому определяется, были ли выполнены запланированные дела, и вносятся в планы необходимые коррективы.

Контроль выполняет три задачи:

1) осмысление физического состояния. Что достигнуто к моменту осуществления контроля?

2) сравнение запланированного с достигнутым. В какой степени достигнута поставленная цель?

3) корректировку установленных отклонений.

Время, продолжительность и регулярность контроля зависят от исполняемых задач и поставленной цели. Он подразделяется на контроль процесса, осуществляемой деятельности и результатов (целевой контроль).

Для осуществления контроля рекомендуется регулярно проверять свои планы и организацию труда, постоянно задавать себе следующие вопросы:

Действительно ли я решаю необходимые задачи?

Подхожу ли я к предстоящей деятельности в соответствии с ее приоритетностью?

Справляюсь ли я с запланированными задачами в установленное время?

Перепоручаю ли я в достаточном объеме дела?

Веду ли я борьбу с “поглотителями времени”?

Необходим также анализ деятельности и времени, который предполагает сравнение фактического использования времени в течение дня и недели с запланированным. Для этого выделяется определенный период (день или неделя), фиксируются вся выполняемая в течение этого периода работа и затраченное время. Далее каждый вид деятельности анализируется с точки зрения возможностей оптимизации трудового процесса в целях экономии времени:

— Что произойдет, если отказаться от данной деятельности?

— Что произойдет, если эту деятельность полностью или частично делегировать?

— Что произойдет, если эту деятельность осуществлять в течение более короткого промежутка времени?

Если ничего не произойдет или последствия будут незначительными, то эту деятельность можно исключить, делегировать или осуществлять в более короткие сроки.

Контроль результатов труда с точки зрения достижения цели должен производиться после выполнения задачи (конечный контроль), а при реализации крупных проектов — на промежуточных стадиях (промежуточный контроль).

Необходимо осуществлять регулярный контроль своих годовых, месячных, недельных и дневных планов, отвечая на вопросы:

— Какие результаты были достигнуты?

— Что осталось несделанным и почему?

— Где было потеряно время?

— Какие можно сделать выводы для планирования следующего периода?

Таким образом, рационализация личной работы менеджера позволяет повысить эффективность его деятельности, создает предпосылки для успешного руководства коллективом.

7.4. Работа менеджера с информацией

Работа с информацией как функция самоменеджмента является важным связующим звеном между другими функциями.

В течение рабочего дня на менеджеров обрушиваются потоки информации. В результате они затрачивают около 80% времени на чтение, переписку, телефонные переговоры, совещания и т. п. Причем они перерабатывают гораздо больше информации, чем это необходимо. Поэтому обработка информации должна быть упорядочена и систематизирована, ориентирована на достижение профессиональных и жизненных целей. Следовательно, менеджеры должны овладеть рациональными приемами работы с ней.

Это относится прежде всего *к чтению*. Поток материалов для чтения в виде деловых писем, газет, циркуляров, служебных записок и т. п. становится все более насыщенным, в результате менеджеры около 30% времени тратят на чтение. Поэтому огромное значение имеет использование рационального чтения, благодаря чему экономится масса времени.

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, конкретных решений.

Недостатки деловых совещаний:

- размывание ответственности за принимаемые решения;
- велико и не на пользу качеству принимаемых 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 (Э) проводимых совещаний, которую можно выразить следующей формулой:

$$\text{Э} = \text{П} - \text{Р},$$

где Р — затраты на подготовку и проведение совещания, руб.;

П — 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. 7.4 условно показаны зоны эффективных, неэффективных и низкоэффективных деловых совещаний.

В свою очередь, затраты на подготовку и проведение делового совещания можно определить по следующей формуле:

$$\text{Р} = \sum_{I=1}^N 3T + \sum_{j=1}^M 3_j T_j + \text{KM} + \text{O},$$

где 3 — средняя часовая заработная плата работников, занятых подготовкой совещаний, руб.;

3_1 — средняя часовая заработная плата участников совещания, руб.;

T — время, затраченное на подготовку совещания, часов;

T_1 — 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.

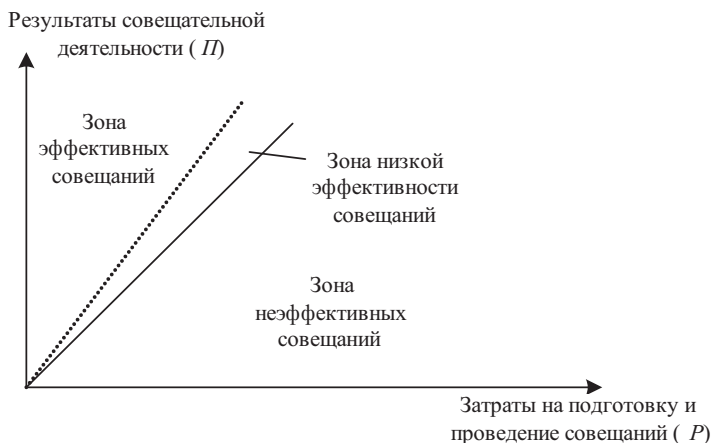


Рис. 7.4. Эффективность деловых совещаний

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. Следует учесть, что непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость в:

- обмене информацией;
- выявлении мнений;
- анализе трудных ситуаций и проблем;
- принятии решений по комплексным вопросам.

Далее следует назначение ответственных за подготовку совещания и распределение между ними обязанностей. Состав-

ление (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.

Подготовка регистрации участников и отметки командировочных удостоверений.

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. 7.5).

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.

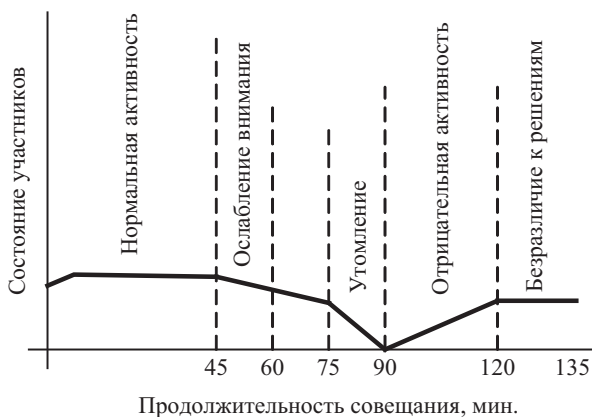


Рис. 7.5. Зависимость состояния участников совещания от его продолжительности

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.

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 решения 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.

Большое значение имеет и *управление потоками посетителей*, которое направлено прежде всего на то, чтобы отгородиться от ненужных и незаявленных посетителей. Руководители должны иметь время для обдумывания дел без отвлечения на посторонние вопросы. Считается непозволительной роскошью, если любое лицо в любой день недели и в любое время дня будет лично или по телефону претендовать на общение с менеджером. Для того чтобы этого не случилось, рекомендуется:

- поручить секретарю заблаговременно согласовывать и соблюдать сроки и даты посещений;
- ввести “спокойный час”, например в начале рабочего дня, когда никто не должен вас беспокоить;
- установить общие приемные часы, а также определенные часы приема для отдельных руководителей;
- принимать посетителей стоя и определять во время приветствия приоритетность или необходимость посещения.

Важная роль в работе с посетителями отводится секретарю руководителя.

Способы общения с незаявленными посетителями зависят от того, располагаете ли вы достаточным временем, в каких отношениях находитесь с посетителем, какой опыт приобрели от прошлых общений с ним. Прежде всего следует спросить его о причинах визита. В зависимости от ответа можно делегировать разговор с посетителем своему сотруднику или направить его в другой отдел. Если можно решить вопрос с небольшими затратами времени, продолжить разговор или договориться о встрече. Однако самое лучшее — приучить посетителей к твердо установленным часам приема.

Для того чтобы эффективно провести прием, необходимо:

- выяснить у посетителя цель визита;
- предварительно устанавливать продолжительность беседы;
- перенести беседу на другое время, если невозможно достичь намеченной цели в течение запланированного времени;
- подготовиться к разговору и держать наготове необходимые документы.

Для приема своих сотрудников также следует установить часы приема. Необходимо проводить и регулярные краткие оперативные совещания, чтобы прояснять возникающие проблемы.

Если беседа затянулась, а посетитель не желает ее завершать, целесообразно выполнить одно или несколько из перечисленных действий:

- высказать обобщающий вывод и закончить беседу;
- посмотреть на наручные часы;
- встать и проводить посетителя к двери;
- договориться с секретарем, чтобы он прервал разговор и напомнил о следующем деле;
- сообщить посетителю до разговора и перед его завершением о том, что вас ждут другие посетители и ваше время ограничено;
- просто сказать, что вы хотели бы сейчас закончить разговор.

Несколько слов о *телефонных разговорах*. Телефон — это наиболее часто используемое средство коммуникации. Он является одним из самых эффективных средств экономии времени и 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.

Каждый, кто звонит, убежден в важности своего звонка. Однако телефонным разговорам следует уделять лишь ограниченное время. В этом смысле телефонный разговор является чем-то вроде непрошеного посетителя, который вторгается в сферу деятельности другого человека.

Для защиты от ненужных звонков или переноса их на удобное время следует проинформировать потенциальных абонентов, когда им желательно звонить; избегать в конце разговора таких фраз, как: “Позвоните мне как-нибудь!”

Важнейшим помощником менеджера является хороший секретарь, который должен принимать входящие телефонные звонки. Необходимо определить с секретарем критерии, соглас-

но 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.

Приведем 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.

Немаловажное значение имеет и *рациональное ведение корреспонденции*, для чего необходимо:

- на стол менеджеру класть только входящую корреспонденцию, имеющую для него значение;

- секретарю предварительно сортировать входящую почту (например, по приоритетности) и раскладывать ее в специальные папки;

- распорядиться, чтобы к входящим письмам прикладывались необходимые разъяснительные материалы;

- при чтении письма сразу пометить важные места, чтобы облегчить себе и другим его последующую обработку;

- снабжать письмо указаниями по обработке;

- обрабатывать письмо сразу после получения.

Внедрение в последние годы новой информационной техники и технологий, Интернета и Интранета выводит на новый уровень работу административно-управленческих работников с информацией в режиме экономии времени, позволяет использовать современные способы передачи информации.

7.5. Инструментарий планирования и организации деятельности менеджера

Планирование и организация работы менеджера, как видно из рассмотренного, имеет определенные сложности и требует использования специального **инструментария**. Но в отечественной практике имела место недооценка данных вопросов.

В то же время мировая практика накопила довольно богатый опыт в данном вопросе. Так, менеджерами многих стран с целью планирования и управления их деятельностью весьма широко используются *дневники времени*.

Дневник времени — это эффективное средство управления работой, позволяющее планировать ее выполнение по часам, определять ежедневные задачи как часть общей цели и выделять наиболее важные из них.

Дневник состоит из специальной папки — скоросшивателя, в которую по желанию пользователя могут вставляться специальные карточки, графики, таблицы и финансовые отчеты. На карточках имеются ежегодные планы (разграфленная сетка, на которую понедельно заносятся долгосрочные планы) и планы на день, в которых все дела распределяются с точностью до получаса. Таким образом, можно соотнести каждый пункт дневной программы с более широкими временными задачами. Сначала потребуются решимость и дисциплина, чтобы заполнять соответствующие графы и составлять перечень необходимых дел. Однако составление этого перечня, ранжирование стоящих задач и видов деятельности помогают улучшить организацию труда и рационально использовать время.

Дневник времени представляет собой личную рабочую картотеку, в которой сшиты отдельные листы и которая удобна своей наглядностью. Он является одновременно настольным календарем, личным дневником, записной книжкой, инструментом планирования и контроля, списком адресов, справочником, картотекой идей. Он представляет собой также рабочий накопитель всех планов дня, формуляров и листков, используемых повседневно. С его помощью можно получить полное представление не только обо всех кратко- и долгосрочных задачах, но и обо всех планах и проектах.

Дневник времени имеет следующую структуру. В календарную часть помещаются различные формуляры для месячных, недельных и дневных планов. Особое значение придается плану дня: один лист на день. Здесь находятся также листки для заметок по соответствующим месяцам и неделям, которые облегчают перенос сроков на другие периоды. Эти листки после использования можно сброшюровать и иметь архив.

В новых “входящих” дневных листках должны быть указаны все сроки из недельных и месячных листков. В них с соответствующих листков переносятся даты — дни платежей, ухода в отпуск, дни рождения, в том числе подчиненных. Таким образом, ничего не будет утеряно или забыто при условии регулярного заполнения дневника.

В разделе служебных и частных дел (на соответствующих листках и формулярах) можно записывать и постоянно иметь при себе следующую информацию:

- сроки проведения ярмарок;
- списки книг;
- расписание поездов и самолетов;
- список дней рождения;
- универсальные листки для планирования;
- карточки для записи идей и т. д.

В разделе адресов и телефонов записываются телефонные номера и адреса, которыми часто приходится пользоваться.

Имеется также общая часть, в которой, как в бумажнике, можно разместить почтовые марки, фотографии, чековые карточки и денежные купюры.

Используя дневник времени, можно успешно планировать каждый день (неделю, месяц), организовывать свою работу. Благодаря его применению повышается качество работы, ежедневно экономится около часа рабочего времени.

Разновидностью дневника времени является *ежедневник с системой тайммирования*. Это весьма точная система управления собственным временем, дающая возможность четко его использовать. На составление такого ежедневника требуются терпение и время. Но затраченное на это время себя оправдывает. Ежедневник состоит из буклетов на проволочных кольцах, включающих ежедневник на год, месяц, неделю и т. п. Кроме того, каждый день расписан с интервалом в полчаса. Такая система дает возможность:

— продумать и систематизировать жизненные планы и планы работы на значительный период (год) и спланировать их поэтапное выполнение (по месяцам, неделям и т. д.);

— четко следовать принятым планам, не отвлекаясь на другие дела.

С этой целью можно использовать также большой персональный “Фолифакс”, представляющий собой портативную базу данных. В “Фолифакс” входят следующие разделы:

- личные сведения (номера счетов, машины, страховки и т. п.);
- ежегодник (на весь календарный год);
- записная книжка-блокнот;
- информация;
- личные финансы;
- адресная книга;
- пластиковый бумажник для визиток, документов и денег.

Таким образом, “Фолифакс” охватывает все стороны жизни менеджера и помогает ему в решении проблем. В то же время “Фолифакс” таит в себе серьезную опасность — если менеджер его потеряет, то потеряет много информации.

Имеется несколько конкретных систем планирования и управления временем менеджера, получивших широкое признание в мире. Одна из них — это система “Тайм Менеджер”, имеющая рейтинг № 1 в Европе. Она разработана компанией Time Manager International, которая является ведущей в Европе в области менеджмента и личного развития, основана в 1975 г. в Дании.

В “Тайм Менеджере” все продумано до мелочей как по содержанию, так и по форме. Существует три базовых варианта “Тайм Менеджера”: стандартный, специальный и “руководитель”. Изменяя и дополняя входящие в них наборы бланков и принадлежностей, любой из этих базовых вариантов можно приспособить для определенного вида деятельности, например для торгового представителя, секретаря, руководителя проекта, научного работника.

Комплект любого базового варианта “Тайм Менеджера” состоит из пяти основных элементов:

- папки с кольцевым зажимом;
- коробки со стандартным набором бланков;
- руководства по пользованию “Тайм Менеджером” “Ключ к личной эффективности”.

В папке с кольцевым механизмом находятся:

- 17 закладок;
- вынимающаяся обложка с алфавитной телефонной книжкой и 18-месячным календарем — записной книжкой. В обложке также есть место для чековой книжки, блокнота и маленького карандаша;
- автоматический карандаш;
- по одному экземпляру каждого бланка, входящего в стандартный набор бланков “Тайм Менеджера”.

Система “Тайм Менеджер” позволяет:

- добиваться высоких результатов в работе;
- устанавливать приоритеты;
- правильно оценивать обстановку;
- не забывать о важных делах;

- эффективно использовать время;
- лучше взаимодействовать с другими людьми;
- повышать свой творческий потенциал;
- правильно распределять обязанности;
- развивать гибкое и спокойное отношение к переменам.

Кроме рассмотренных систем, имеются также вспомогательные средства для планирования: магнитные доски, модульные доски, клейкие доски и др. Диапазон использования этих вспомогательных средств очень широк. Их можно использовать для составления и ведения отчетной статистики, производственных планов, графиков работы, контроля эффективности производства, составления различных планов. На них можно фиксировать закупки и поставки. С их помощью можно совершенствовать организационную структуру организации и составлять чертежи рабочих помещений.

Существует также множество технических вспомогательных средств, позволяющих эффективно и вовремя выполнять работу и использовать рабочее время. Ими пользуются руководитель и его ближайшие помощники.

Это, в частности, персональные компьютеры. В последние годы появилось много всевозможных конторских ЭВМ. Все необходимые материалы, факты, цифровые данные, рапорты с их помощью могут быть оперативно подготовлены к непосредственному использованию. С помощью конторской ЭВМ можно получать данные и обрабатывать материал организации.

При этом целесообразно использовать специальные компьютерные программы. Так, одной из популярных персональных информационных систем является Lotus Organizer (Лотус Органайзер), которая полностью имитирует работу менеджера с дневником времени или органайзером. Она содержит следующие разделы:

Calendar (Календарь), или ежедневник, предназначен для планирования времени и разных мероприятий. Раздел позволяет заносить информацию обо всех планируемых событиях, выдавать оповещение о приближающихся событиях, связывать

с намеченными мероприятиями различную информацию, например о расходах, назначать повторяющиеся события, например еженедельные совещания, находить свободное время;

Address (Адреса) выполняет функции адресной книжки. Этот раздел позволяет записывать адреса, телефоны, сведения о семье и прочую информацию о людях, с которыми сталкивается, сортировать записи по фамилиям и компаниям;

To Do (Дела) предназначен для планирования дел. Этот раздел позволяет заносить информацию о предполагаемых делах, сортировать задачи по дате и приоритету, выдавать оповещения о планируемых задачах, отслеживать, какие дела выполнены, а какие отложены, что нужно сделать и когда именно;

Anniversary (Важные даты) можно использовать, чтобы вести список важных дат (дней рождения, возникновения фирмы и проч.), о которых необходимо вспоминать ежегодно. Этот раздел позволяет сортировать и просматривать записи по годам, месяцам, напоминать о приближении даты;

Calls (Телефонные звонки) предназначен для планирования и автоматизации телефонных звонков. Этот раздел позволяет заносить в телефонную книжку информацию о планируемых звонках, напоминать о необходимых звонках, регистрировать поступающие звонки, включая время разговора, дозваниваться до абонента с помощью модема;

Notepad (Блокнот) выполняет функции обычного бумажного блокнота. Этот раздел позволяет делать заметки с использованием функций форматирования, создавать главы, по которым автоматически формируется оглавление, включать в текст объекты, созданные в других программах;

Planner (Планировщик) предназначен для планирования длительных событий, которые занимают один день или более.

Система Lotus Organizer позволяет создавать связи между различными элементами (событиями, адресами, делами) как внутри раздела, так и в разных разделах. Позволяет напоминать о наступающих событиях и важных датах. Просматривать дела, телефонные звонки, важные даты в ежедневнике, а собы-

тия ежедневника — в планировщике, например на задачу из списка дел можно смотреть в контексте ежедневной работы.

Система позволяет объединять разнородную информацию — выбранные элементы записной книжки с помощью назначенных им категорий: проекта, идеи, командировки и т. п. Например, можно сгруппировать элементы записной книжки, которые относятся к определенному проекту. С помощью категорий можно управлять группой элементов, которые относятся к разным разделам, например можно просматривать и работать только с выбранной группой элементов. Есть возможность создавать и свои категории.

Богатые функциональные возможности и интуитивно понятный интерфейс данной программы позволяют значительно упростить организацию дел и повысить эффективность труда менеджера.

В российских организациях в последние годы также широко используется пакет офисных программ Майкрософт Офис в версиях разных лет.

Контрольные вопросы

1. Какой труд является управленческим?
2. Каков характер управленческого труда?
3. Какие существуют виды управленческого труда?
4. На чем основывается научная организация управленческого труда?
5. Каковы направления научной организации управленческого труда?
6. Что изучают при фотографии рабочего дня?
7. Что означает термин “самоменеджмент руководителя”?
8. С какой функции должна начинаться организация личной работы (самоменеджмент) руководителя?
9. Какая функция находится в центре круга самоменеджмента?
10. Каковы основные правила планирования личного времени менеджера?

11. Как изменяется работоспособность среднестатистического человека в течение рабочего дня?
12. Каковы основные правила подготовки и проведения деловых совещаний?
13. Какие существуют виды самоконтроля?
14. Что составляет инструментарий планирования и организации деятельности менеджера?
15. Какие существуют методы изучения содержания труда и структуры затрат рабочего времени управленческих работников?
16. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для управления?
17. Каковы наиболее распространенные препятствия для эффективного делегирования?

Литература

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 15 июня 2008 года). — М.: Издательство “Омега-Л”, 2010.
2. *Вершигора Е. Е.* Менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006.
3. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: Учебник. — М.: Проспект, 2011.
4. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. — 5-е изд., стереотипн. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.
5. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
6. *Глухов В. В.* Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2010.
7. *Дафт Р.* Менеджмент. — 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008.
8. *Друкер П.* Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. пособие. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2007.
9. *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках. — М.: Экономика, 1991.

10. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / Под ред. А. Д. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. — М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.

11. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. М. М. Максимцова, проф. М. А. Комарова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

12. Мыльник В. В., Титаренко Б. П., Волочиенко В. А. Исследования систем управления: Учеб. пособие для вузов. — 4-е изд. — М.: Академический Проект; Трикста, 2006.

13. Ниссинен И., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования / Пер. с фин. Авт. предисл. А. И. Китов. — М.: Экономика, 1998.

14. Пирожков В. А., Набоков В. И. Активные методы в бизнес-образовании: Учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.

15. Пирожков В. А., Набоков В. И. Деловое общение менеджера. — Екатеринбург: Изд-во “Лавка”, 1998.

16. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Исследование систем управления: Учебник. — М.: Экзамен, 2005.

17. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: Практикум. — 5-е изд., испр. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К°”, 2010.

18. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя. — 7-е изд., доп. / Под ред. В. Красновой и А. Привалова. — М.: Эксмо, 2008.

19. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения / Под ред. А. М. Лялина. СПб.: Питер, 2009.

20. Терминология менеджмента: Словарь / Сост. А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2002.

21. Тимченко Т. Н. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие. — М.: РИОР, 2008.

22. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК энерго, 1992.

23. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учебник. — 9-е изд., испр. и доп. — М.: Изд-во “Дело” АНХ, 2008.

24. *Ферцов В. Г., Ферцова А. В.* Менеджмент: комплексный подход: Учеб. пособие для высших учебных заведений. — М.: Приор-издат, 2005.

25. *Цыпкин Ю. А., Люкишинов А. Н., Эриашвили Н. Д.* Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

26. *Чейз Ричард Б., Эквилайн Николас Дж., Якобс Роберт Ф.* Производственный и операционный менеджмент. — 8-е изд. / Пер. с англ. — М.: ИД “Вильямс”, 2001.

Глава 8. Организационное поведение

В главе 8 рассматриваются: понятие “трудовой коллектив” (группа) и виды, полномочия, формирование и диагностика; неформальные коллективы и стадии их образования; влияние и власть менеджера, их формы; участие работников в управлении; понятие “конфликт”, его виды, причины возникновения и способы разрешения.

8.1. Трудовой коллектив (группа) и команда

Современный уровень развития производства обуславливает необходимость коллективного труда, что, в свою очередь, определяет наличие трудового коллектива. Эффективная деятельность организации предполагает знание закономерностей функционирования трудовых коллективов и их использования.

Под **трудовым коллективом (группой)** понимается относительно обособленное объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Они взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает определенное влияние на других лиц и одновременно находится под их влиянием. Трудовые коллективы создает руководство, когда осуществляет разделение труда для организации производственного, торгового или иного процесса. Это объединение обладает некоторым организационным единством.

Эффективность деятельности коллективов (групп) зависит от целого ряда факторов:

- размеров и половозрастного состава групп;
- групповых норм;

- сплоченности людей;
- степени конфликтности;
- статуса и функциональных ролей членов группы;
- уровня образования членов группы и др.

Эффективной считается группа, размер которой соответствует ее задачам и в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера, при этом групповые нормы способствуют достижению целей организации и созданию духа коллективизма, в которой преобладает здоровый уровень конфликтности и имеющие высокий статус члены группы не доминируют.

Коллектив для менеджера — это главная опора, поэтому рациональная организация работы коллектива является его актуальной задачей. Коллективная работа незаменима там, где по тем или иным причинам не удастся четко распределить должностные обязанности между сотрудниками.

Практика управленческой деятельности в современных условиях выработала несколько видов рабочих групп. Рабочая группа — это определенная совокупность людей, которые воспринимают себя как группу с некоторой общей целью, организационно оформлены в ней. Основные виды этих групп, имеющих главным образом целевую направленность, приведены в табл. 8.1.

Некоторые специалисты относят к рабочим группам (коллективам) еще два весьма специфичных вида групп. Так, группа руководителя (командная) состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Типичная командная группа — это президент компании и вице-президенты. Такую же группу образуют директор магазина и заведующие его отделами.

Другая группа — это постоянно действующий комитет (коллегия, ревизионная комиссия, комиссия по пересмотру заработной платы, группа планирования, правление фирмы и потребительского союза, совет директоров и т. д.) внутри организации — коллегиальный орган, являющийся дополнением к существующей структуре управления. Работая на регулярной основе, он

Таблица 8.1

Виды, структура и результаты деятельности рабочих групп

Виды рабочих групп	Структура и функции	Результаты деятельности
1	2	3
<i>Рабочая группа целевая</i>	• имеет полномочия высшего звена руководства • разрабатывает и внедряет новые формы организации труда, новые технологии и проекты • увязывает вместе отдельные функции • групповое принятие решений • включает руководителей, представителей профсоюза и т. д. • принимает решения по оперативным вопросам	• вовлекаются руководители высокого ранга • может подготавливать и осуществлять масштабные перемены
<i>Рабочая группа автономная</i>	• обычно имеет статус центра прибыли • производит продукцию от начала до конца, иногда выполняет три задачи: обеспечение основной деятельности ресурсами, производство товара (услуги), обслуживание конкретного потребителя • участники осваивают все виды работ и могут периодически меняться рабочими местами (ротация) • выполняются все управленческие функции • группа имеет высокий уровень самостоятельности, работники в ней — также • до 15 работников	• может очень существенно повысить производительность труда • кардинально меняет организацию • дает синергетический эффект и экономию на масштабах производства • устраняется необходимость надзора за работой
<i>Рабочая группа для решения определенной задачи</i>	• до 12 добровольцев-сотрудников из разных подразделений компании • заседают 1—2 часа в неделю • обсуждают пути повышения качества, эффективности и т. п. • нет полномочий по реализации идей	• может обеспечить снижение затрат и повышение качества продукции • не приводит к изменению эффективности работы или к активному вовлечению управляющих • энтузиазм быстро проходит

1	2	3
<i>Рабочая группа — бизнес-группа</i>	• небольшая, автономная предпринимательская ячейка • наделяется административными функциями • сфокусирована на определенный рынок • имеет статус центра прибыли • слабо структурирована • без должностной иерархии и формальных инструкций • максимальное делегирование прав и ответственности непосредственно делающим бизнес • в группе все ответственны за все, имеют столько прав, сколько необходимо • кадры высокой квалификации и широкого профиля, периодическая ротация • уменьшаются согласования решений • руководство фирмы (при минимальном аппарате) имеет минимум управленческих функций, главным образом определение политики и общих правил, измерение результатов	• группа поворачивает фирму лицом к потребителю, приближает к нему и позволяет гибко реагировать на изменения спроса • инициатива работников в постановке и реализации целей • повышается мотивированность людей и эффективность их работы
<i>Рабочая группа традиционная</i>	• функциональные или производственные подразделения, выполняющие ограниченный круг функций • структура преимущественно иерархическая • функциональное подразделение объединяет руководителя и специалистов, реализующих общую функцию управления и имеющих близкие цели и интересы • производственное подразделение объединяет руководителя и рабочих, занятых изготовлением определенных деталей и различающихся по видам выполняемых работ и квалификации	• улучшение результатов деятельности группы достигается за счет использования систем стимулирования труда, по конечным результатам работы
<i>Проблемно-целевая и программно-целевая группы (первая предназначена для решения возникшей проблемы, вторая — для разработки программы в рамках плана развития организации)</i>	• до 10—12 человек • на временной основе • используются в небольших и средних организациях • участники полностью включаются в состав группы либо работают в ней по совместительству • создаются в связи с необходимостью подготовки решений по широкому спектру возникших перед организацией проблем	• позволяют проводить серьезные исследования • обеспечивают быструю мобилизацию усилий для решения проблемы

как бы наслаивается на структуру управления, уже обеспечивающую выполнение всех функций управления. Не всегда обладая правами принятия решений, эти органы участвуют в их подготовке. Отличительной особенностью их является групповое принятие решений и осуществление действий. Лица, входящие в комитет, имеют определенные права и обязанности (кроме основных).

Рассмотренные трудовые коллективы называют формальными. Формальная организация — это система социальных отношений, определяемых предписаниями, инструкциями, распоряжениями и нормативами предприятий. Она строится на признании руководителями идеального поведения членов организаций. Формальная организация или структура необходима для того, чтобы предприятие (или какое-либо учреждение) вообще могло функционировать. Определяется формальная структура тем, каковы основные задачи данного предприятия. Для реализации этих задач и складывается технически обусловленное положение групп людей, определяются их служебные обязанности.

Формальная структура — это система ролей и функций, которые выполняют люди по отношению к основным задачам организации. В развитии этой структуры велика роль власти, полномочий, которыми наделяются организации. Ее основные элементы:

- разделение труда (система горизонтальной специализации);
- субординация должностей по вертикали;
- система коммуникаций.

Важное значение для деятельности предприятия имеют *полномочия* членов трудового коллектива, которые определяются Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором. Так, в соответствии со ст. 21 ТК РФ работник имеет право на:

заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены настоящим Кодексом, иными федеральными законами;

предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;

рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;

своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;

отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;

полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;

профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;

объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;

участие в управлении организацией в предусмотренных настоящим Кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором формах;

ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;

защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;

разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;

возмещение вреда, причиненного ему в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в

порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;

обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Считаем приведенные и содержащиеся в Трудовом кодексе РФ полномочия членов трудового коллектива весьма скромными.

Следует заметить, что в трудовом коллективе, при групповой работе, могут проявляться определенные недостатки:

- групповое единомыслие;
- размывание ответственности;
- потеря времени на обсуждение вопросов.

Кроме того, управление трудовыми коллективами, организационным поведением людей должно протекать в диалектическом единстве двух процессов: групповой самоорганизации, самоуправления и единоначалия. Важная задача менеджеров состоит в том, чтобы согласовать эти процессы. Однако полностью это сделать практически невозможно, так как личные, групповые и общеорганизационные цели и интересы участников совместной деятельности различаются.

Выход видится в переходе к методам работы единой командой. В этом случае японские менеджеры о своем подразделении отзываются как о “семье”, а в западных моделях менеджмента говорят о “сплоченной команде единомышленников”. Сегодня сплоченная команда является гарантом успешного управления, присущего менеджерам всех уровней.

В связи с этим целесообразно рассмотреть понятие “команда”. Командой следует называть небольшую группу (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 взаимопределяющую принадлежность к данной общности (группе). Команды нередко создают для решения конкретных задач, выполнения проектов.

Имеются существенные различия между традиционным трудовым коллективом (группой) и командой (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Различия между группой и командой

Признаки	Группа	Команда
Цели	Все преследуют разные цели	Все преследуют общую цель
Интересы	Каждый преследует собственный интерес	Все имеют общий интерес
Приоритетность	Основной приоритет — индивидуальная деятельность	Принадлежность к группе — основной приоритет
Мотивация	Приходит извне	Возникает внутри команды
Система стимулирования труда	Основана на выполнении индивидуальных заданий	Основана на выполнении общего задания
Конкуренция	Члены группы конкурируют друг с другом	Направлена вне команды
Отношения между людьми	Преобладают формальные, служебные отношения	Преобладают неформальные, дружеские отношения, взаимная поддержка
Доверие	Низкое доверие друг к другу и к группе	Высокое доверие команде и ее членам
Общение	Преимущественно формальное	Открытый обмен информацией
Оценка деятельности	По индивидуальному результату	Коллективная (по результатам работы команды)

В современных условиях методы командной работы — есть наивысшая и наиболее эффективная форма сочетания группового самоуправления и единоначалия в организации. Однако даже сплоченная вокруг своего лидера команда единомышленников не всегда достигает максимальной результативности, и прежде всего из-за внутренних разногласий и различия интересов. Эта проблема в значительной мере решается в японских компаниях, где

управляющие добиваются общего консенсуса тем, что принятию управленческих решений предшествует всестороннее обсуждение проблем, в котором участвуют все члены коллектива. Каждый свободно высказывает свое мнение. При этом нередко запрашиваются дополнительная информация, разъяснения, советы, письменные отчеты. Таким образом достигают согласия, принятия устраивающих всех членов коллектива решений.

8.2. Неформальные коллективы (группы)

В формальной организации, несмотря на весьма детальную регламентацию ее деятельности, не все средства функционирования четко определены и далеко не все стороны функционирования формализованы. Инструкции не охватывают, да и не могут охватить всего, что происходит в организациях. Более того, попытки абсолютно все регламентировать зачастую приводят к снижению эффективности их работы. Причина состоит в том, что основным элементом всякой современной организации являются люди, в связи с чем целесообразно рассматривать ее одновременно и как неформальное образование. Организация при таком подходе рассматривается как коллектив сотрудников, основным элементом которого выступают социальные группы: демографические, возрастные, национальные, профессионально квалификационные и другие, среди которых выделяют так называемые социально-психологические группы, регулирующие непроизводственные связи людей.

Таким образом, **неформальные коллективы** — это спонтанно образовавшиеся группы 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.

Если формальная организация, ее структура и тип строятся руководством сознательно, по заранее продуманному плану,

то структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия.

У неформальных организаций много общего с формальными, в которые они оказываются как бы вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации, т. е. имеют иерархию и лидеров, обладающих влиянием на людей, авторитетом.

Лидеры неформальных организаций (далеко не всегда ими являются формальные руководители) добиваются власти и применяют средства воздействия к членам группы так же, как и лидеры формальных организаций. Различие заключается в том, что лидеры формальных организаций имеют поддержку в виде делегированных им полномочий и действуют в рамках отведенной им конкретной функциональной области. Опорой неформальных лидеров является признание их группами. В своих действиях они делают ставку на людей и их взаимоотношения. Неформальный лидер выполняет две основные функции: помощь группе в достижении целей и поддержку ее существования, социальное взаимодействие. Иногда эти функции выполняют разные люди — два лидера.

В неформальных организациях также имеются правила или нормы поведения, но неписанные. Они подкрепляются системой поощрений и санкций.

Существует несколько причин вступления людей в неформальные организации (группы):

- потребность в чувстве принадлежности к данной организации;

- помощь, которую получают работники от неформальных организаций и которую они не получают от менеджеров;

- защита работников, например от неблагоприятных условий труда. Причем защитная функция приобретает наиболее важное значение, когда руководителю не доверяют;

- потребность людей в общении. Люди хотят знать, что вокруг них происходит, однако во многих формальных организациях их недостаточно информируют. Более того, руководители подчас намеренно скрывают информацию от своих сотрудников;

— желание некоторых молодых людей объединяться по престижным интересам и дистанцироваться от остальной части коллектива;

— взаимные симпатии людей, связи между ними, родственные отношения. Они часто присоединяются к неформальным группам для того, чтобы быть ближе к тем, кому симпатизируют.

Неформальные группы могут создавать проблемы:

— снижение эффективности деятельности предприятия;

— распространение ложных слухов и сопротивление прогрессивным переменам;

— в ряде случаев уход организации в сторону от решения задач;

— ориентация некоторых организаций не на достижение формальных целей, а на реализацию целей неформальных групп и их лидеров.

В то же время, если групповые нормы превосходят официально установленные, неформальные организации могут приносить пользу:

— преданность предприятию;

— высокий дух коллективизма;

— более высокая производительность труда;

— поддержание социальной целостности коллектива;

— снятие социальных напряжений в коллективе;

— поддержание у работников высокой самооценки и самоуважения;

— выполнение роли своеобразного буфера между индивидом и жесткой формальной организацией, смягчая ее воздействие на людей.

В результате производственного взаимодействия людей возникают определенные чувства, привычки, ожидания, симпатии и антипатии. Причем чем чаще и интенсивнее взаимодействие, тем сильнее взаимные чувства. В результате формируется коллектив довольно крепко связанных друг с другом людей. У них возникают нормы совместного поведения, которые аккумулируют прошлый опыт, высоко ценятся людьми и выполняются нередко с большим прилежанием, чем формальные нормы.

Чтобы справляться с потенциальными проблемами и использовать выгоды от неформальных организаций, менеджеры должны признавать их, работать с ними, учитывать их мнение, привлекать неформальные организации к принятию и реализации решений и пресекать слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

Кроме того, менеджер должен знать статусы и роли членов (кто и какую позицию в группе занимает), личные симпатии и антипатии, силу и конформизм членов групп (кто на кого оказывает влияние и кто за кем следует, кто кого готов слушать и кому подчиняться).

На результате деятельности менеджера сказывается соотношение формальной и неформальной структур, так как ему приходится выполнять много задач и функций, осуществление которых непосредственно зависит от того, каково соответствие формальных установок и тех действий и их результатов, которые в конечном итоге проявляются.

В нашей стране в ходе проведения эмпирических социологических исследований выдвигались положения о единстве формальной и неформальной структур в организациях. Решались на практике вопросы по налаживанию отношений между формальной и неформальной структурами. В последнее время большее признание получает идея обеспечения соответствия формальной и неформальной структур, гармонизации их взаимодействия. Это необходимо принимать в расчет менеджерам, предлагать усилия по использованию взаимодействия этих структур в интересах дела.

8.3. Формирование и диагностика трудового коллектива

Весьма важную задачу составляет создание работоспособных, сплоченных трудовых коллективов, способных решать воз-

никающие перед организацией проблемы. По данному вопросу существует немало рекомендаций, имеющих, как правило, разрозненный характер.

Наиболее обоснованным и достаточно хорошо проверенным практикой является, как нам представляется, соционический^{1,2} подход к решению данной проблемы. Он исходит из того, что в сформировавшемся коллективе обязательно имеется устойчивое ядро с фиксированными ролями неформального характера. Вокруг этого ядра существует изменчивая оболочка, в зону которой то попадают, то выходят разные люди, не вписывающиеся в коллектив по тем или иным причинам.

Социоаналитические исследования показали, что максимальное количество неформальных ролей членов коллектива — восемь (при большем количестве постоянных участников ядро разделяется на части, не совпадающие по способу и темпу решения одинаковых задач). В хорошо структурированном ядре цельного, не раздвоенного коллектива выделяются легко различимые неформальные роли.

Эти неформальные роли представляют собой функциональное воплощение информационно-коммуникативных аспектов. Очевидно, для того, чтобы группа успешно выдерживала атаки внешней среды, она вынуждена закрепить за каждым участником круг его обязанностей, которые соответствуют этим аспектам. Делается это так, чтобы выполняющий определенную неформальную роль человек был бы с ней согласен, чувствовал бы себя удовлетворенным.

¹ Соционика — наука, исследующая законы коммуникации информационных систем. Предметом соционики являются социотипы, т. е. категории людей, объединенных общностью каких-либо внешних или внутренних черт.

² В данном параграфе использованы материалы книги “Соционика слаженной команды. Соционика для руководителей. — М.: ООО “Издательство АСТ”, 2003, написанной одним из основоположников соционики В. В. Гуленко (Украина), с любезного согласия автора.

Данные процессы неформального структурирования группы протекают помимо нашей воли.

В трудовом коллективе неизбежно существует социально-психологическая иерархия, пирамида власти, которую можно изобразить схематически. На вершине, в середине и в основании пирамиды находятся различные по статусу неформальные роли, обозначенные для удобства теми же буквами, что и выполняемые ими коммуникативные задачи (рис. 8.1).

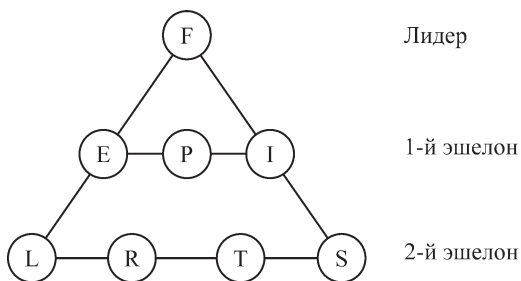


Рис. 8.1. Пирамида власти в трудовом коллективе

Изучение неформальных ролей позволяет заранее, экономя время на притирку и случайный перебор, создать функционально сбалансированный коллектив. Для этого рассмотрим, какие социотипы являются наиболее вероятными претендентами на те или иные ступеньки власти.

Неформальная роль — “лидер” (F).

Настоящим лидером может стать только самый влиятельный, пользующийся всеобщим авторитетом член группы. Он представляет собой силовой центр коллектива, уверенно координирующий его движение в коммуникативном пространстве.

Настоящий лидер не демонстративен, не суетлив и не эмоционален. Не надо его путать с так называемым “харизматическим” лидером. F-лидер — это не идеолог, а прагматик. Он никогда ни к чему не призывает, а просто заставляет выполнять необходимое силой авторитета и логикой фактов.

Наиболее вероятные претенденты на эту роль — это социотипы с развитой функцией F — силовой сенсорикой (от лат. *sensus* — чувство, ощущение).

Далее следуют *неформальные роли первого эшелона*. Прежде всего *неформальная роль “двигатель группы” — (P)*. Человек, который претендует на эту роль, должен быть очень работоспособным и выносливым. Он своим примером включает в работу других. Двигатель группы практически всегда находится в движении, не терпит лени и расхлябанности. Все его усилия направлены на поддержание рабочего ритма в группе.

Несмотря на всю свою энергичность, человек, выполняющий P-роль, не является неформальным лидером группы. Он — ее двигательный, а не силовой центр. P-типы нередко бывают начальниками, но это скорее выражение формального, официального лидерства, чем группового. Двигатель группы великолепно задает темп движения, но с трудом меняет его направление, а это основное требование ориентации в коммуникативном пространстве.

Истинный критерий лидерства, как считали еще в древности, — его незаметность, т. е. опять-таки неформальный характер. Совсем другое дело в случае с лидером — двигателем группы. Эта роль очень энергозатратная: при его отсутствии коллектив быстро снижает, снижает темпы.

Наиболее вероятные претенденты на эту роль — социотипы с развитой функцией P — деловой логикой.

Далее *неформальная роль “эмоциональный вовлечатель” (E)*. Это самый коммуникабельный и экспрессивный участник группы. Причем его стиль общения должен быть в большей степени напористым, чем успокаивающим. Одной силы авторитета и двигательного принуждения часто оказывается мало, чтобы коллектив быстро и организованно включился в работу. Очень важный участок мобилизации коллектива — это “зажигание”, эмоциональный порыв. Эмоционально вовлеченный коллектив выполняет работу с энтузиазмом, силы у людей удваиваются.

У неформальной Е-роли есть еще и вторая сторона, которую можно обозначить как “разведка ресурсов”. Без этой стороны деятельности эмоциональный вовлечатель способен “перегреть” коллектив. Энергию его чувств логично направить на внешний мир — завязывание связей и получение информации обо всем новом, что появляется у соседей. Эмоциональные рассказы об успехах конкурентов разжигают людей еще больше, настраивают на быстрое продвижение вперед.

Чаще всего в роли эмоциональных вовлечателей выступают социотипы с развитой функцией Е — этикой эмоций.

Еще одна *неформальная роль* — “генератор идей” (I). Им становится только самый нестандартно мыслящий участник команды. От него требуется постоянная выдача перспективных догадок и прозрений, открытий и предложений, на основании которых можно строить стратегию долгосрочного развития организации. Он отличается от других работников интеллектуальной смелостью и жаждой познания. Его мозг впитывает в себя всю передовую информацию и синтезирует на ее основе свою собственную систему. Он постоянно пребывает в интеллектуальном поиске, заботы сегодняшнего дня его мало волнуют.

Необходимо уяснить, что генератор идей — это своеобразный противовес лидеру группы. Ведь инакомыслие, которое является неотъемлемой чертой таких людей, мало кем из руководителей приветствуется. А ведь за чрезмерным авторитаризмом стоит примитивное игнорирование законов соционики: чем грубее и насильственнее методы руководства, тем более смелы и увлекательны рождающиеся в головах интеллектуалов планы и концепции. Кроме того, генератор идей очень свободолюбив, его нельзя подчинить жесткому графику и нагрузить рутинной работой.

В роли генераторов идей, как правило, встречаются социотипы с ярко выраженной функцией I — интуицией возможностей. С заполнением этой функциональной ячейки в коллективе заканчивается распределение ролей первого эшелона — экстремальных, активных, отчетливо наблюдаемых.

Далее следуют *неформальные роли второго эшелона*. Прежде всего роль “*систематизатор*” (L). В этой роли выступает наиболее уравновешенный, свободный от субъективных пристрастий член команды. От него требуется не бурная активность, а, наоборот, холодная отстраненность, способность сравнивать противоположные точки зрения и выносить объективное суждение. Флегматик по темпераменту, систематизатор нетороплив и усидчив, хорошо работает с документами, все упорядочивает, приводит в систему.

Другое название этой роли — “судья”. Он должен быть бескомпромиссен, следовать лишь системе правил, по которым живет коллектив. Его нельзя, да и незачем подкупать, потому что законы неформальной жизни коллектива всем известны, а наказание за их нарушение — презрение, отрицательное отношение — отменить нельзя. Он как живой предостерегающий пример, наглядное пособие всем потенциальным нарушителям целостности команды.

В этой роли может выступать как логический, так и этический социотип. Все зависит от социальной направленности коллектива. Для рабочих коллективов, в которых эмоциональный настрой и гуманитарность являются дополнением к основной задаче, систематизатор в большинстве случаев — логик.

Далее *неформальная роль “отражатель”* (Т). Задача его — служить как бы зеркалом происходящих событий, отражать всю динамику перемен. Требования к претенденту на Т-роль — тонкая восприимчивость, умение подмечать значимые детали и тем или иным способом реагировать на них, доносить назревающие перемены до всех членов коллектива. Отражатель является как бы звеном обратной связи, так как его информация весьма полезна для неформального лидера группы. Это позволяет своевременно принимать меры.

В нецивилизованных коллективах роль отражателя требует повышенной стрессоустойчивости, так как в среде, настроенной на насилие, отражатель нередко превращается просто в “козла отпущения”, на котором недовольные срывают свою злость. Осо-

бенно трудно приходится тем, которые отличаются эрудицией и хорошей памятью. Их за это третируют как “умников”, зазнавшихся, приносящих беду своими прогнозами.

Лучше всего неформальную роль отражателя событий выполняют социотипы с развитой от природы функцией Т — интуицией времени. Нередко в роли “отражающего зеркала” находится и интуитивный подтип Наставника.

Следующая *неформальная роль* — “гармонизатор” (R). В любом напряженно работающем коллективе возникают недоумения и трения между его участниками. Любое развитие происходит через борьбу противоположностей, что хорошо отражает Т-участник команды. Вспыхивающие споры, если их трудно быстро примирить, обычно легче всего рассудит L-участник команды — судья группы. Однако делает он это, хотя и справедливо, но сухо и безучастно. Эмоциональная неудовлетворенность все равно остается в душе. Вот здесь и требуется гармонизирующий подход, т. е. элементарное сочувствие к человеку, способность поговорить с ним по душам, снять психологическую напряженность.

R-участник отвечает за мир и душевное спокойствие в группе. Он — человек чуткий, неагрессивный, способен понять и простить. Он не очень активен, собственные чувства и переживания умеет скрывать. К нему тянутся люди, обращаются за советом в запутанных жизненных ситуациях. Благодаря гармонизатору коллектив как бы “склеивается” изнутри чувственными привязанностями.

В большинстве случаев в роли гармонизатора выступают этические социотипы, имеющие развитую функцию R, — этику отношений. Однако в эмоционально насыщенных коллективах, в которых много экспрессивных типов, эту роль может взять на себя и логик, так как снятие чрезмерного эмоционального напряжения через рассудительность и выдержку — это тоже разновидность сплывающего поведения.

Еще одна *неформальная роль* — “доводчик” (S). Это основная исполнительная сила любой слаженной команды. Их может

быть в универсальном коллективе несколько. Человек, претендующий на эту роль, отличается чувством хозяина на своей территории. Он прагматично настроен, умеет качественно оформлять свои изделия и рассчитывает на достойное вознаграждение своего труда.

Доводчик не принимает участия в борьбе за власть, его вполне устраивает второй эшелон. Но, гарантируя качественную работу, он вполне законно защищает свои личные интересы, стабильное материальное положение. Через его руки проходит конечное оформление всех продуктов деятельности команды — как материальных, так и информационных.

Наиболее вероятные претенденты на роль доводчика — это, естественно, социотипы, у которых хорошо развита функция S — сенсорика комфорта. Очень важно, чтобы доводчик имел неплохой эстетический вкус, а также умелые руки.

Следует также отметить следующее: практика социоанализа располагает большим количеством фактов в пользу того, что существует два противоположных пути развития коллективов и самого социума — стабильный, отличающийся плавностью и постепенностью действий и событий, и скачкообразный, для которого характерны внезапные ускорения и замедления в развитии.

Половина соционических типов проявляет склонность решать задачу стабильными методами. Эти типы ориентированы на отлаженный процесс. Их достоинства — в явно выраженной тенденции к самоорганизации, стабилизации, объединению, сосредоточению внимания на сходном и игнорированию различий. В таком коллективе легко, естественным образом происходит распределение неформальных ролей. Создается синтетическое, ориентированное на процесс, легко управляемое единство.

Другой коллектив, в котором представлены противоположные по характеру сценарии развития и способы решения задач, чаще всего демонстрирует зигзагообразное поведение, с забегами и отставаниями, скачками и отклонениями. Другими словами, он проявляет нестабильность. Однако это не значит,

что он хуже предыдущего, просто он имеет другую социальную миссию. Ускоренно-замедленный коллектив носит отчетливо-поисковый, характер. У него плохо отлажен процесс, зато все силы брошены на достижение результата.

Исследования показывают, что эффективно функционируют те трудовые коллективы, члены которых приблизительно одного уровня образования и возраста. Причем допустимый разброс возрастает с ростом среднего возраста группы. При этом целесообразно компоновать коллективы членами одного социального круга, с приблизительно одинаковым уровнем жизни и семейным положением.

Для создания работоспособного инициативного трудового коллектива целесообразно:

- искать незаурядных работников;
- привносить вдохновение;
- увлекать людей собственным примером;
- поручая, давать свободу действий;
- выделять время и ресурсы на развитие персонала.

Следует также учитывать, что сплоченный коллектив держится не на конкуренции, а на кооперации между его сотрудниками. Коммуникативные механизмы согласования можно ускорить, если периодически проводить с работниками тренинги делового общения. Отладка кооперативных связей полезна как внутри подразделений, так и между ними. Правильное распределение неформальных ролей устраняет борьбу за власть и предотвращает расколы. Это способствует выработке того, что весьма высоко ценится в зрелом обществе, — корпоративного духа (*esprit de corps*). Именно этим определяется в конечном итоге имидж фирмы. Так создается благоприятная психологическая атмосфера, на которую уповают как на главный фактор успеха организации сторонники доктрины “человеческих отношений”.

Наиболее совершенной формой трудового коллектива (группы), как было показано ранее, является команда. Процесс формирования и развития команды включает четыре этапа.

Первый — “адаптация”. Он характеризуется взаимным информированием и анализом задач, поиском членами группы оптимального способа их решения. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга, и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности. Результативность работы команды низка.

Второй этап — “группирование и кооперация”. Характеризуется противодействием членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие несовпадения личной мотивации с целями групповой деятельности. Это приводит к образованию подгрупп, формированию самосознания на уровне подгрупп. Однако последние быстро понимают невозможность эффективного решения задач без взаимодействия с другими подгруппами, что приводит к формированию норм, общих для группы в целом.

Третий этап — “нормирование деятельности”. При этом формируются принципы группового взаимодействия, нормируется либо область внутригрупповой коммуникации, либо область коллективной деятельности. Однако отсутствует интергрупповая активность. При этом процесс обособления сплоченной группы может превратить ее в группу, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

Четвертый этап — “функционирование”. Его можно рассматривать как стадию принятия решений и их успешного решения. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, посредством которой решается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликтов, признает разнообразие подходов к решению задач. Она обладает высоким уровнем социально-психологической зрелости, единством, характерным для команд.

Весьма важное практическое значение для формирования работоспособного, организованного коллектива с нормальным

морально-психологическим климатом и его функционирования имеет его *диагностика*, проведение социологических, психологических и иных исследований.

Видное место при этом занимают социометрические методы исследования трудового коллектива, составление и анализ социоматрицы и социограммы.

Социоматрица представляет собой таблицу, содержащую данные опроса членов коллектива по какому-либо вопросу, касающемуся других членов данного коллектива. В табл. 8.3 представлена в качестве примера социоматрица для группы из пяти человек.

Таблица 8.3

Социоматрица для группы из 5 человек

№ п/п	Кто выбирает	Кого выбирает					Сделанные выборы		Всего
		1	2	3	4	5	+	—	
1	А	×	—	—	+	—	1	3	4
2	В	+	×	—	+	—	2	2	4
3	С	—	+	×	0	0	1	1	2
4	Д	+	0	0	×	+	2	0	2
5	Е	—	+	—	+	×	2	2	4
Полученные выборы:		(+)	2	2	0	3	1		
		(—)	2	1	3	0	2		
Всего			4	3	3	3	3	8	16

Использование социоматрицы позволяет:

— выбирать членами коллектива из нескольких кандидатур работника на какую-либо, как правило руководящую, должность;

— выбирать членами коллектива сотрудника для разработки и (или) реализации какого-либо проекта;

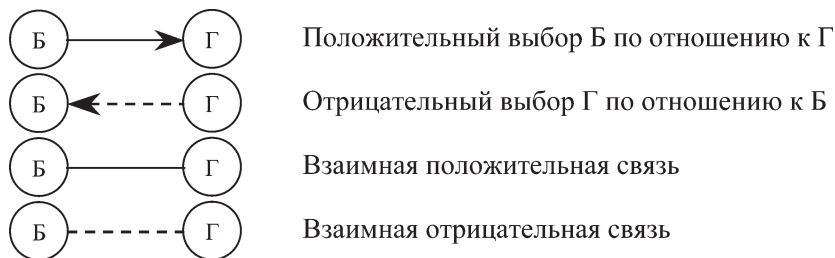
— выбирать членами коллектива сотрудника (сотрудников) для награждения;

— выявлять мнения членов коллектива о каких-либо качествах каждого члена коллектива, т. е., по существу, давать ему оценку;

— устанавливать социометрический статус и эмоциональную экспансивность членов группы (коллектива).

Социограмма — это способ графического изображения данных социометрического исследования коллектива.

Для составления социограммы прежде всего устанавливаются символы, например:



Далее с помощью определенных вопросов следует проводить социально-психологическое исследование.

Например, всем членам коллектива (анонимно) задать вопрос: “С кем вы хотели бы продолжать работу?”

Ответы членов данного коллектива, используя введенную символику, следует оформить графически в виде социограммы (рис. 8.2).

Из рисунка видно, что формальным начальником является “Н”, а неформальным лидером — “Б”.

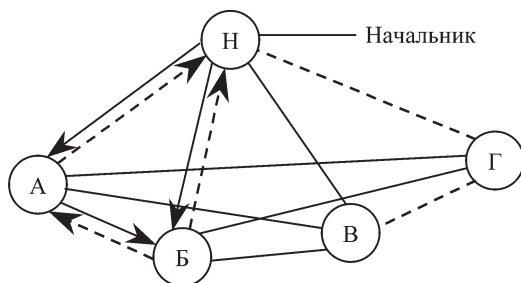


Рис. 8.2. Результаты ответа на вопрос “С кем вы хотели бы продолжать работу?”

Использование социогаммы позволяет:

— выявлять желания членов коллектива: с кем из членов коллектива они желают работать, заниматься какой-либо деятельностью или выполнять какой-либо проект;

— выявлять отношение, доверие членов коллектива по какому-либо вопросу к каждому члену данного коллектива;

— выявлять отношения между членами данного коллектива.

Построение социоматриц и социогамм позволяет при увеличении количества вопросов и их комбинаций проводить комплексные, разносторонние исследования.

Построение и анализ социоматрицы и социогаммы позволяют определять количественные характеристики межличностных отношений. Ими являются *социометрические индексы*, или *коэффициенты*. Их можно разделить на две группы. Первая — это персональные социометрические индексы. Они отражают индивидуальные социально-психологические свойства личности, проявляющиеся в отношении к членам коллектива. Вторая группа индексов включает в себя групповые индексы, они характеризуют группу в целом. Приведем некоторые из персональных и групповых индексов.

Прежде всего наиболее распространенные персональные социометрические индексы.

Итак, социометрический статус. Он отражает отношение членов группы к каждому ее представителю:

$$C_i = \frac{\text{количество полученных } i - \text{членом голосов (выборов)}}{N - 1},$$

где N — численность группы.

Далее имеет смысл исчислять положительный и отрицательный статусы, являющиеся составными частями общего социометрического статуса индивида:

$$C_{i+} = \frac{\text{количество положительных выборов } i - \text{члена группы}}{N - 1};$$

$$C_{i-} = \frac{\text{количество отрицательных выборов } i - \text{члена группы}}{N - 1}.$$

Индекс эмоциональной экспансивности. Он характеризует то, как человек относится к окружающим его членам группы, насколько активен он в своих выборах:

$$E_i = \frac{\text{количество выборов, отданных } i - \text{членом группы}}{N - 1}.$$

Аналогичным образом вводятся индексы положительной и отрицательной экспансивности:

$$E_{i+} = \frac{\text{количество положительных выборов, отданных } i - \text{членом группы}}{N - 1},$$

$$E_{i-} = \frac{\text{количество отрицательных выборов, отданных } i - \text{членом группы}}{N - 1}.$$

Существуют также групповые социометрические индексы.

Так, индекс социометрической когерентности характеризует меру связности группы по выделенному критерию, настоятельность взаимных контактов, но без учета их знака, их направленности. Он исчисляется по формуле

$$K = \frac{\text{количество отданных (или полученных) выборов}}{N(N - 1)}.$$

Из формулы понятно, что индекс социометрической когерентности является средней арифметической двух выше рассмотренных персональных индексов: социометрического статуса и эмоциональной экспансивности.

Далее индекс взаимности. Он измеряет сплоченность группы, проявляющуюся прежде всего в количестве взаимных положительных связей, находится по формуле

$$G = \frac{\text{количество взаимных положительных связей}}{N(N - 1)}.$$

Расчет указанных индексов и показателей позволяет диагностировать формирующиеся и функционирующие коллективы, осуществлять формирование работоспособных трудовых коллективов.

8.4. Влияние и власть

Руководитель, управляя трудовым коллективом, оказывает на него влияние, в результате изменяются поведение подчиненных, а также взаимоотношения между ними. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может повлиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом, до угрозы увольнения. Чтобы это влияние было целенаправленным, эффективным, руководитель должен применять **власть**.

Власть — это возможность влиять на поведение других людей. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- власть — это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т. е. она существует не только тогда, когда применяется;
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

В современной организации практически никто не будет полностью подчиняться приказам одного лица только потому, что он — начальник. Тем более что существует зависимость не только подчиненного от руководителя, но и руководителя от подчиненного. Поэтому для обеспечения оптимального функционирования коллектива (группы) необходимо надлежащим образом применять власть.

Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять к нему имеющуюся у него власть.

Для того чтобы обладать властью, руководитель должен держать под контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя, в результате чего возникает его зависимость от руководителя. Это могут быть физиологические или социальные потребности, потребность в защищенности, уважении и самовыражении.

В связи с этим выделяют семь видов власти:

1. Власть, основанная на принуждении.

Исполнитель верит, что руководитель может наказать его таким образом, что это помешает удовлетворению его насущной потребности.

Данная система власти негуманна. Кроме того, невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию. Исследования показали, что в организациях, где используется такая система власти, как правило, менее высокая производительность труда и более низкое качество продукции, а также наблюдается неудовлетворенность сотрудников своей работой.

2. Власть, основанная на вознаграждении.

Обещание вознаграждения — это один из самых старых и эффективных способов влияния на людей. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, так как он в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, надеется получить вознаграждение, верит, что руководитель сможет удовлетворить его насущную потребность.

Однако на практике руководитель не всегда может вознаградить своих сотрудников, так как у каждой организации ресурсы ограничены. Трудности возникают также в связи с тем, что часто бывает непросто определить, что следует понимать под вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение.

3. Экспертная власть.

Исполнитель принимает на веру то, что руководитель обладает специальными знаниями о данном проекте или для решения проблем и сможет удовлетворить его потребности. В этом случае влияние считается разумным потому, что исполнитель принимает решение подчиниться осознанно.

Данная система власти весьма ограничена, так как если руководитель окажется не прав, то подчиненный больше не будет разумно следовать его совету и его влияние уменьшится.

4. Власть, основанная на обладании ресурсами.

Каждая организация и подразделение нуждаются в ресурсах. Регулирование доступности к ресурсам образует источник власти. В организации поток распределения ресурсов обычно имеет направленность сверху вниз, чем достигается соответствие между задачами и требуемыми для их решения ресурсами. Разделение организации по уровням управления дает возможность руководителям соответствующих уровней контролировать ограниченные ресурсы и тем самым укреплять свою власть.

5. Власть, основанная на доступе и использовании информации.

Эта власть применяется для влияния на окружающих, подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать необходимые решения и осуществлять тем самым власть. Регулирование информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают его властным. Особое значение это приобретает в век информатизации.

6. Власть примера, или харизма (понятие ввел М. Вебер).

Эта власть основывается на личных качествах или способностях лидера. Личностные свойства руководителя настолько привлекательны для исполнителя, что он желает быть таким же. Основные характеристики харизматических личностей:

- обмен энергией (создается впечатление, что лидер излучает энергию и заряжает ею окружающих);
- внушительная внешность (лидер привлекателен, обладает хорошей осанкой);
- независимость характера;
- хорошие риторические способности (умение говорить и способность к межличностному общению);
- умение воспринимать восхищение своей личностью (отсутствие надменности или себялюбия);
- достойная и уверенная манера держаться (умение владеть ситуацией).

Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Такими людьми легче руководить тем, кто является их

идеалом. Менеджер добивается такого типа управления благодаря своим достижениям.

Вместе с тем данный вид власти имеет серьезные недостатки, основной из которых состоит в следующем. Некоторые харизматические руководители далеко не лучшим образом выполняют свои управленческие функции, однако слепая любовь к нему окружающих его людей позволяет длительное время не замечать этого, в результате чего проблемы усугубляются.

7. Законная (или традиционная) власть.

Исполнитель верит и знает, что руководитель занимает более высокую ступеньку иерархии и имеет право отдавать приказы, которые он должен выполнять, что подчинение приведет к удовлетворению его потребностей. Поэтому законную власть часто называют традиционной. Руководители, в свою очередь, пользуются этой властью, так как им делегированы полномочия управлять другими. Причем возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Таким образом, бесперебойное функционирование организации зависит от готовности подчиненных по традиции признавать законную власть руководства.

Власть, основанная на традициях, имеет определенные недостатки. Новое, прогрессивное подчас приходит в противоречие со сложившимся, устаревающим.

Перечисленные формы власти помогают руководителю заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Эти формы могут также быть использованы неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации, и менеджер должен это учитывать.

Следует заметить, что за последние годы преодолены существенные интеллектуальные, а в ряде случаев и финансовые различия между руководителями и подчиненными. В этих условиях становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или даже компетенции. Поэтому руководителю следует сотрудничать с исполнителями, чтобы иметь возможность на них влиять.

Имеется две формы **влияния**, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству: убеждение и участие.

Убеждение — это эффективная передача своей точки зрения. Оно, как и разумная вера, основано на силе примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью осознает, что делает и почему. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать. Он как бы “продает” исполнителю то, что нужно сделать.

Активно добываясь согласия, руководитель оказывает сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении, авторитете, следовательно, сила влияния возрастает. Это происходит потому, что руководитель признал компетентность исполнителя, а исполнитель понимает, что к нему переходит доля власти руководителя.

Этот способ влияния на людей особенно эффективен, если у руководителя нет или крайне мало формальной власти над людьми или если он не может предложить им достойное вознаграждение.

При этом способность влиять зависит от ряда факторов. Прежде всего руководитель должен заслуживать доверие. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень исполнителей. Цель, которую ставит руководитель, не должна противоречить системе ценностей исполнителей.

Важным преимуществом влияния путем убеждения является то, что человек, на которого влияют, постарается выполнить работу лучше и в большем объеме, чем от него требуется, потому что считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности. Слабой стороной влияния путем убеждения являются медленное воздействие и неопределенность.

Необходимо иметь в виду, что, оказывая влияние путем убеждения, нельзя отказываться от других форм влияния и власти. Так, харизма только способствует убеждению, помогая слушателю отождествлять себя с руководителем. Влияние с помощью традиции и вознаграждения усиливает убеждение,

повышает доверие к руководителю. Если исполнитель знает, что руководитель имеет возможность принудить его, но старается избежать этого, сила убеждения значительно возрастает.

Можно рассматривать также *манипулирование окружением* — использование разных форм воздействия на окружение, т. е. влияние на объект через окружающих его лиц.

Манипулирование может использоваться при разных видах отношений, когда не срабатывают или по каким-либо причинам нежелательны методы прямого воздействия. Вместе с тем требует, как правило, много времени, сложно для использования, ненадежно при частом применении.

Оказывая влияние через *участие* (привлечение) сотрудников в управлении, руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителям свою волю или мнение. Чтобы исполнители приняли сформулированную цель, руководитель просто направляет их усилия и способствует свободному обмену информацией. Влияние при этом имеет успех потому, что люди работают лучше на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Этот подход можно использовать только в тех случаях, когда такие потребности, как власть, успех или самовыражение, являются активными стимулирующими факторами, и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он сам выбрал.

Таким образом, страх, вознаграждение, традиция, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении руководителем использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям. Однако руководитель при этом должен также учитывать и другие факторы. Власть должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, и направлена на достижение целей организации. Причем наиболее сильное влияние будет оказано тогда, когда исполнитель высоко оценивает ту потребность, к которой апеллирует, и думает, что его усилия обязательно оправдают ожидания руководителя.

8.5. Участие работников в управлении

Важнейшей характеристикой системы управления организацией и трудовым коллективом является *участие членов коллектива в управлении* организацией (подразделением).

Многочисленные исследования и наблюдения за деятельностью трудовых коллективов и работников показывают, что участие (в той или иной форме) работников в управлении дает следующие положительные результаты:

- улучшается использование человеческого потенциала организации;
- повышается мотивация работников к труду;
- повышаются производительность и эффективность труда;
- при участии работников в обсуждении предлагаемых изменений они меньше сопротивляются этим переменам;
- развивается система коммуникаций в организации, открывается коммуникационная система снизу и ослабляется тем самым давление на руководство со стороны подчиненных.

Участие работников в управлении основано на том, что многие из них имеют вполне естественное желание участвовать (в той или иной форме) в управлении организацией (подразделением), в происходящих в организации процессах, которые связаны с их деятельностью, хотя и выходят за рамки выполняемой ими работы и решаемых задач. Дело в том, что человек в организации проявляет себя не только как исполнитель. Он также проявляет заинтересованность в том, как организована его работа, в каких условиях протекает, как сказывается на деятельности организации.

Лишь отдельные работники предпочитают трудиться в условиях авторитарного стиля руководства, находиться в жестко контролируемых ситуациях.

Привлечение работников к управлению в ряде случаев связано с некоторым отказом менеджеров от власти в решении текущих вопросов, предоставлением необходимых полномочий

сотрудникам и возложением на них ответственности за решение проблем. Это целесообразно там, где:

- люди достигли высокой квалификации;
- работники обладают опытом и желанием самостоятельно работать;
- люди имеют высокий уровень честности, сознательности;
- имеет место неопределенная ситуация, когда людям на низовых уровнях лучше видны проблемы и пути их решения.

В современных условиях формы участия работников в управлении весьма разнообразны. Основные из них состоят в следующем:

- работники участвуют в подготовке и принятии управленческих решений по вопросам: а) их деятельности — режима работы, выбора средств выполнения работ, б) деятельности предприятия (подразделения), производства (реализации) продукции и др.;

- работники привлекаются к подготовке решений, к сбору информации, необходимой для принятия решений, к постановке целей, определению задач и организации работ;

- работникам дается право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и качеством продукции и соответственно устанавливается ответственность за конечный результат;

- представители рабочих участвуют в работе советов директоров корпораций;

- создаются и функционируют рабочие советы (совместные комитеты рабочих и управляющих), в частности по вопросам материального поощрения в зависимости от улучшения качества продукции, роста производительности труда и т. д.;

- работники участвуют в вынесении предложений по совершенствованию их собственной работы, работы организации и подразделений;

- работникам предоставляется право на формирование рабочих групп. При этом, по существу, предоставляется право

принятия решения не только по собственной работе, но и по работе тех, с кем кооперируются в работе.

На практике эти направления осуществления партисипативного управления обычно используются в определенной комбинации, так как тесно связаны и хорошо дополняют друг друга. Более того, в комбинации друг с другом эти направления могут эффективно проявить себя, отдельные устоявшиеся комбинации их используются как конкретные формы партисипативного управления.

Можно рассмотреть участие работников организации в выполнении важнейшего вида управленческой деятельности — в подготовке и принятии управленческих решений. При этом следует выделить три степени такого участия.

Первая — выдвижение (внесение) предложений в подготавливаемые решения. При этом не требуется внесение структурных и других изменений в организацию. Такой подход применяется и на предприятиях с централизованным руководством.

Вторая степень участия — это выработка альтернативных вариантов решений. Здесь требуется создание в организации специальных структур для решения этих задач. Это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу. Примером могут быть так называемые хозрасчетные или конфликтные комиссии (на российских предприятиях), комитеты по набору кадров в рабочие группы (на американских предприятиях), кружки качества (на японских предприятиях).

Третья степень участия — окончательный выбор решения из ряда альтернативных вариантов и принятие его. При этом предполагается, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. В состав этих советов входят, как правило, лица со следующего за уровнем руководителя более низкого уровня управления.

Данные советы:

- определяют политику (правила и процедуры) подчиненных им подразделений, совместимую с другими уровнями управления организацией;

- отвечают за координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, к которому относится совет;

- отвечают за интеграцию деятельности этих подразделений с нижестоящими и вышестоящими уровнями управления.

Следует заметить, что советы не принимают решения за подотчетные им подразделения, они принимают решения только относительно процессов, происходящих на их уровне.

Решения советов в ряде случаев бывают обязательными для тех руководителей, при которых они, по существу, и созданы.

Некоторым советам поручаются оценка и одобрение деятельности подотчетного им руководителя (право на увольнение остается за вышестоящим руководством).

Участие работников в подготовке и принятии управленческих решений способствует:

- увеличению количества рассматриваемых альтернативных вариантов решений;

- привнесению большего опыта в обсуждение проблем;

- обогащению оценки внешней и внутренней среды организации;

- в конечном счете повышению качества принимаемых управленческих решений.

Существует мнение, что чем больше наемных рабочих на уровне предприятия участвует в принятии решений, тем полнее они отражают интересы трудящихся. На практике, как правило, в этом участвует лишь их активное меньшинство. Значит, надо не “раздувать” состав производственных советов, а искать иные формы участия в управлении.

Немецкие ученые [27] выделяют следующие возможные варианты участия работников в подготовке и принятии управленческих решений (в порядке возрастания степени участия):

- руководитель до издания приказа старается убедить подчиненных в правильности своего решения;

- руководитель принимает решение, но допускает вопросы о своем решении, чтобы ответом на них добиться одобрения своего решения подчиненными;

— руководитель информирует о предполагаемом решении подчиненных, которые должны выразить свое мнение до принятия решения;

— группа (коллектив) готовит предложения из числа совместно разработанных и согласованных решений, а руководитель принимает окончательное решение;

— группа (коллектив) принимает решение после того, как руководитель проанализировал проблему и определил рамки для принятия его;

— группа (коллектив) принимает решение, а руководитель выступает в роли координатора внутри группы и за ее пределами.

Мировая практика накопила богатый опыт участия работников в управлении.

В качестве примера можно привести получившие весьма широкое распространение относительно самостоятельные объединения трудящихся в автономные бригады, кружки качества (в Японии они существуют с начала 50-х гг., в Европе стали утверждаться с 80-х гг. прошлого века), рабочие группы. Это саморегулирующиеся организационные структуры, которые в рамках их компетенции планируют свою деятельность и осуществляют контроль за ее результатами. Эти небольшие группы работников — 10 или менее членов — еженедельно встречаются и в течение часа обсуждают специальные проблемы и предложения по улучшению работы. Низовые руководители обычно посещают такие совещания и участвуют в них, но дискуссии ведут именно рабочие. Когда решения приняты или предложены какие-то действия, они выносятся на одобрение руководства. При этом одобрение обычно обеспечено.

Такая организация работы рассматривается как важный элемент структурных перемен, демократизирующих управление, цель которых — достижение максимальной производительности труда квалифицированных работников.

На предприятиях западноевропейских государств, несмотря на разнообразие форм участия работников в управлении, на сегодня можно выделить два основных его варианта (формы):

— система участия, установленная законодательством и характерная более всего для ФРГ;

— система участия работников на основе коллективных договоров и совместных консультаций, характерная для Великобритании.

Системы участия работников в управлении различаются и по составу представительства. Это может быть “чистое” представительство наемных работников, когда соответствующие органы состоят только из их представителей. Эти органы избираются всеми работниками предприятия путем прямых и тайных выборов. Такой тип участия характерен, например, для ФРГ, Испании, Португалии и Греции.

Другой тип участия основывается на смешанном представительстве наемных работников и работодателей, как правило, на паритетных началах.

Третий тип — профсоюзное представительство. В этом случае профсоюзы представляют интересы не только своих членов, но и всех работников, занятых на предприятии (Великобритания, Ирландия и Италия).

Наиболее полное развитие система участия работников в управлении производством, по общему признанию, получила в ФРГ, где она имеет давние традиции. В системе участия на уровне предприятий основная роль отводится производственным советам, которые выбирают все работники наемного труда независимо от их профсоюзной принадлежности. Создаются они на всех предприятиях с числом занятых не менее пяти человек.

Производственный совет осуществляет надзор за соблюдением предприятием трудового законодательства, коллективных договоров и соглашений. С ним должны согласовываться все решения, касающиеся найма, перевода и увольнения работников. Совет принимает также решения, касающиеся регламентации рабочего времени (режим работы, отпуска), внутренней системы пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания, участия в проведении мероприятий по технике безопасности и др.

Кроме того, в крупных компаниях существуют наблюдательные советы, в которые включены и представители наемных работников. Этот совет избирает правление, контролирует его деятельность и решает некоторые принципиальные вопросы, касающиеся, например, закрытия отдельных производств или, наоборот, вложения капитала. При этом представители наемных работников имеют те же права и функции, что и представители акционеров.

Советы занимаются внутренними проблемами предприятия, они ориентированы на достижение согласия с предпринимателями. Профсоюзы же наделены полномочиями заключать отраслевые (тарифные) соглашения. Четкое разграничение полномочий даже при наличии нескольких форм участия в управлении дает положительные результаты.

Итак, формы участия в управлении могут быть различными. При этом важное значение имеет нахождение оптимального соотношения между интересами собственников и работающих.

Опыт западноевропейских государств показывает, что многие формы участия работников в управлении требуют соответствующего законодательного оформления и подкрепления.

Российское законодательство по данным вопросам находится в стадии формирования. В настоящее время права трудовых коллективов в управлении организациями весьма ограничены. Тем не менее ст. 52 и 53 ТК РФ предусматривают некоторое участие работников в управлении организацией (непосредственно или через свои представительные органы). В соответствии с ними основными формами участия работников в управлении организацией являются:

- учет мнения представительного органа работников в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, коллективным договором;

- проведение представительным органом работников консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов;

- получение от работодателя информации по вопросам, непосредственно затрагивающим интересы работников;

обсуждение представительным органом работников планов социально-экономического развития организации;

обсуждение с работодателем вопросов о работе организации, внесение предложений по ее совершенствованию;

участие в разработке и принятии коллективных договоров.

Кроме того, представители работников имеют право получать от работодателя информацию по вопросам:

реорганизации или ликвидации организации;

введения технологических изменений, влекущих за собой изменение условий труда работников;

профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;

по другим вопросам, предусмотренным настоящим Кодексом, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором.

Представители работников имеют право также вносить по этим вопросам в органы управления организацией соответствующие предложения и участвовать в заседаниях указанных органов при их рассмотрении.

В мировой практике существует также несколько форм участия работников в капитале и прибылях и в управлении фирмами, а именно:

- работники выступают совладельцами капитала и осуществляют управленческий контроль;

- работники владеют большей частью капитала и осуществляют неполный контроль;

- работники владеют меньшей частью капитала и их участие в управлении минимально.

Участие работников в управлении становится объективной необходимостью для фирм, использующих участие персонала в прибылях на основе владения собственностью. Такое сочетание, когда работник реально ощущает себя совладельцем фирмы, повышает его инициативность, заинтересованность в решении производственных вопросов.

Подобная практика законодательно поддерживается в ряде государств. Так, Конгрессом США за последние годы принято более 20 федеральных законов, в той или иной форме, прежде всего путем налоговых льгот, стимулирующих развитие собственности работников. Совет Европейского сообщества принял рекомендации по расширению программ перехода к “собственности работников” (программа ESOP) во всех западноевропейских странах, т. е. по организации народных предприятий. Это предполагает прежде всего делегирование рабочих в совет директоров. Начиная с 1975 г. в ЕС действует положение, по которому в совете директоров 1/3 голосов принадлежит работникам.

В Российской Федерации 24 июня 1998 г. принят Федеральный закон № 115-ФЗ “Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)”. Такие предприятия создаются в пределах определенной численности работников — не менее 51 человека. Их создание может осуществляться путем преобразования действующих коммерческих организаций, где доля государства не превышает 25%, по инициативе их участников и при согласии большинства работников.

Следует заметить, что отход в последние годы в управлении организациями от господствовавшего в предыдущем столетии тейлоризма, проявления современных тенденций в развитии организаций, образование новых типов организаций существенно расширяют возможности участия работников в управлении, способствуют появлению новых его форм.

8.6. Управление конфликтами

Во многих трудовых коллективах периодически возникают те или иные конфликтные ситуации.

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — это реальная борьба между двумя или более сторонами, т. е. конкретными лицами или группами, когда каждая сторона уверена в сво-

ей правоте и делает так, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне сделать то же самое.

Бытует мнение, что конфликт — это явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать и немедленно разрешать, как только он возникает. В действительности конфликты могут быть функциональными, приводящими к повышению эффективности деятельности организации, или дисфункциональными, приводящими к снижению группового сотрудничества и эффективности их деятельности. Точнее, конфликты могут выполнять как позитивные, так и негативные функции (табл. 8.4). Преобладание тех или иных функций конфликтов зависит в основном от *управления ими*.

Таблица 8.4

Функции (последствия) конфликтов

Позитивные	Негативные
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами. Большая расположенность сторон к сотрудничеству в будущем. Усиление чувства причастности людей к решению проблемы и облегчение его реализации. Выявление проблем до начала реализации решения. Расширение набора альтернативных вариантов решения проблемы. Получение новой информации об участниках и мотивах конфликта, о возможных оппонентах. Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом. Стимулирование к изменению и развитию. Снижение синдрома покорности у подчиненных.	Большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте. Рост текучести кадров, снижение дисциплины, ухудшение морально-психологического климата в коллективе. Представление о другой группе как о враге. Чрезмерное увлечение конфликтом в ущерб работе. Придание большего значения победе в конфликте, чем решению проблемы. Уменьшение или прекращение сотрудничества между участниками конфликта. Усиление враждебности между конфликтующими сторонами. Сложное восстановление деловых контактов (“шлейф конфликта”). Усиление непродуктивной конкуренции с другими группами. Представление о своих целях как положительных, а целях другой стороны — как отрицательных.

Существует четыре основных типа конфликтов.

Первый тип — *внутриличностный конфликт*. Он может принимать разные формы. Одна из наиболее распространенных его форм — это ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, непосредственный начальник — заведующий отделом дал указание товароведу ускорить проверку качества обуви, а руководитель по качеству настаивает на улучшении проверки качества обуви путем замедления технологического процесса. При этом конфликт возник в результате нарушения принципа единоначалия. Иногда внутриличностный конфликт проявляется при необходимости выполнения работником взаимоисключающих ролей.

В ряде случаев внутриличностный конфликт, происходящий внутри индивида, по природе является конфликтом его целей или взглядов. Конфликтом целей он становится в том случае, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Конфликтом взглядов он становится, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, ценностей и поведения в целом.

Второй тип — *межличностный конфликт* (наиболее распространенный). Руководителям часто приходится отстаивать интересы коллектива (распределение ресурсов, время использования оборудования и т. д.). При этом каждый считает, что должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему. Также может быть столкновение двух специалистов за осуществление своих проектов. Возможен и конфликт между двумя кандидатами на одну вакансию (должность), а также между отдельными личностями с различными чертами характера, взглядами и ценностями.

Третий тип — *конфликт между личностью и группой*. Например, неформальная группа устанавливает нормы поведения. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым в эту группу. Однако, если ожидания группы находятся в проти-

воречии с ожиданиями отдельной личности, в этом случае может возникнуть конфликт.

Конфликт может возникнуть и на почве должностных обязанностей. Руководитель бывает вынужден принимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными у подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар — изменить отношение к руководителю.

Четвертый тип — *межгрупповой конфликт*, т. е. между группами (формальными и неформальными), а также между профсоюзом и администрацией. Функциональные группы нередко конфликтуют друг с другом из-за различия целей. Например, отдел сбыта, ориентированный на покупателя, всегда заинтересован в больших товарных запасах для выполнения заказов, что, в свою очередь, ведет к увеличению затрат и, как следствие, противоречит интересам финансового отдела.

Конфликты на практике имеют разную продолжительность — от нескольких дней до нескольких лет. Последние подчас имеют вялотекущий характер, временами усиливающийся.

Можно выделить несколько типов конфликтов в среде непосредственно менеджеров, а именно:

- между менеджерами различного уровня управления;
- между менеджерами и группами давления на предприятии;
- между менеджерами как отдельными личностями и как представителями старшего и младшего поколения управленцев — носителей различных идеологий менеджмента;
- между менеджерами и различными организациями в обществе (профсоюзы, объединения, пресс-группы, лоббисты и т. д.).

Следует заметить, что деление конфликтов на виды достаточно условно. Жесткой границы между различными видами конфликтов не существует, и на практике возникают конфликты: организационные вертикальные межличностные; горизонтальные открытые межгрупповые и др.

Можно представить трудовой конфликт как процесс, совокупность последовательно проходимых стадий по развитию конфликтной ситуации (рис. 8.3).

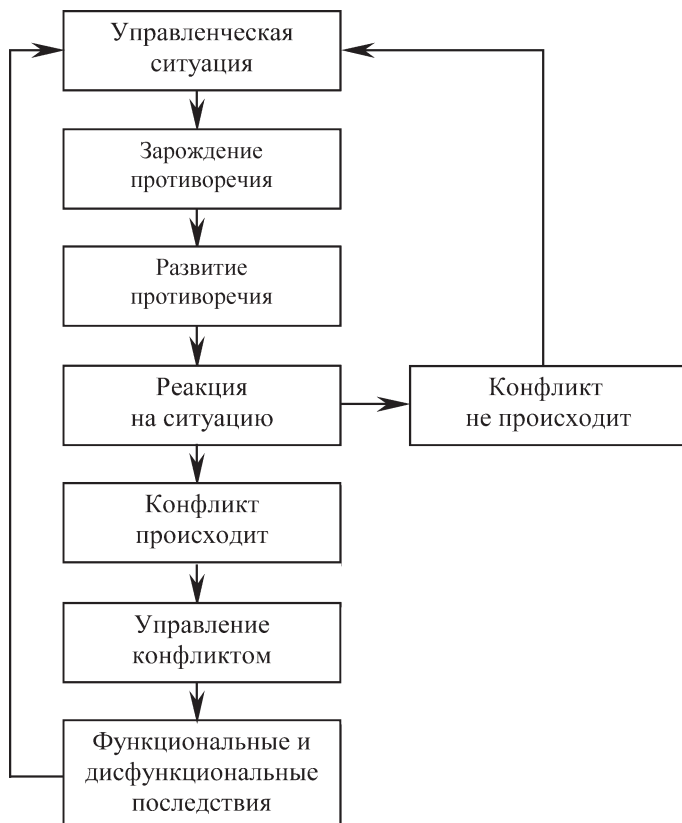


Рис. 8.3. Модель конфликта как процесса

Основными *причинами* конфликтов являются следующие:

1. Распределение ресурсов (материальных, товарных, продовольственных, финансовых и др.) между работниками или подразделениями, которые всегда ограничены. Руководство стремится распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами так, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. При этом каждая группа желает получить не меньше, а больше, в результате возникает конфликт.

2. Взаимозависимость заданий. Она существует везде, где один человек или группа зависят при выполнении задачи от другого человека или группы.

3. Различия в целях. Конфликтные ситуации возникают, когда предприятие разбивается на подразделения, которые становятся все более специализированными. Они нередко сами формулируют свои цели, могут уделять достижению их больше внимания, чем достижению целей всей организации. Классическим примером такого конфликта является конфликт между маркетинговой службой и службой сбыта компании, функции которых пересекаются. Дело в том, что служба сбыта в большей степени ориентирована на заключение сделок и увеличение объема сбыта в краткосрочном периоде. Управляющие этой службой предлагают снижение цен и используют различные формы мотивации розничных торговцев с целью выполнения квартальных целевых показателей по объему сбыта. А маркетинговая служба больше ориентирована на деятельность, плоды которой могут ощутиться в долгосрочной перспективе: формирование имиджа бренда, сохранение премиальных цен и т. д.

4. Различия в оценке ситуации и мнениях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и должен беспрекословно делать то, что ему говорят.

5. Различия в представлениях, ценностях, уровне образования, манере поведения и жизненном опыте. Исследования показали, что люди с разным жизненным опытом (образование, стаж работы, возраст и социальные характеристики) не всегда достигают полного взаимопонимания. При их сотрудничестве возникают подчас конфликты.

6. Неудовлетворительная коммуникационная связь. Работники, не обладающие информацией, не могут понять ситуацию или точку зрения других, что является причиной конфликта.

7. Низкая культура поведения, общения одного или всех участников конфликта.

8. Низкие компетентность и профессионализм участника или участников конфликта.

9. Отсутствие, неконкретность или дублирование должностных инструкций сотрудников, а также положений о подразделениях.

10. Низкое качество продуктов труда — документов, управленческих решений или продукции.

11. Расхождение ролевых ожиданий и представлений сотрудника с реальной жизнью, деятельностью.

12. Отсутствие у вновь пришедшего на должность руководителя человека способностей и навыков руководящей деятельности, работы с людьми. Такой руководитель не может организовать людей. Многие его даже законные требования к подчиненным вызывают возражения, отрицательную реакцию, а подчас и конфликт.

13. Наличие устойчивых качеств личности, черт характера, предрасполагающих к столкновению с окружающими. Например, склонность настаивать на своем, нетерпимость к недостаткам других, пониженная самокритичность, эгоизм и невоспитанность.

14. Непродуманные критерии оценки труда членов коллектива.

15. Плохие организация и условия труда.

16. Противоречие между образованным, прогрессивным, новаторским руководителем предприятия (подразделения), желающим многое изменить, но не умеющим еще находить подход к людям, и сотрудниками с устаревшими, консервативными взглядами, не желающими ничего менять в этой жизни.

17. Неудовлетворительное или не устраивающее определенные стороны распределение полномочий (функций) между подразделениями, между подразделениями и филиалами (представительствами) организации.

18. Ошибочное приписывание кому-либо позиции, направленной против человека. Например, человек неправильно понял собеседника и неверно истолковал все его последующие действия.

19. Психологическая непереносимость, основанная на предвзятом отношении к свойствам или поведению другого человека. Например, предрассудки, заключающиеся в огульном приписывании каких-то недостатков всем представителям того или иного возраста, национальности, профессии, партийности и т. д.

20. Несоразмерность прав работника его ответственности за результаты деятельности.

Однако объективные причины только тогда являются причинами конфликта, когда делают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, задевают личные и/или групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать. Чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает.

Выбор способа преодоления препятствий будет, в свою очередь, зависеть от эмоциональной устойчивости личности, имеющихся средств защиты своих интересов, власти и целого ряда других факторов.

Имеется несколько способов определения причин и анализа конфликтов. Один из основных — *метод картографии*. Суть его состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту (рис. 8.4).

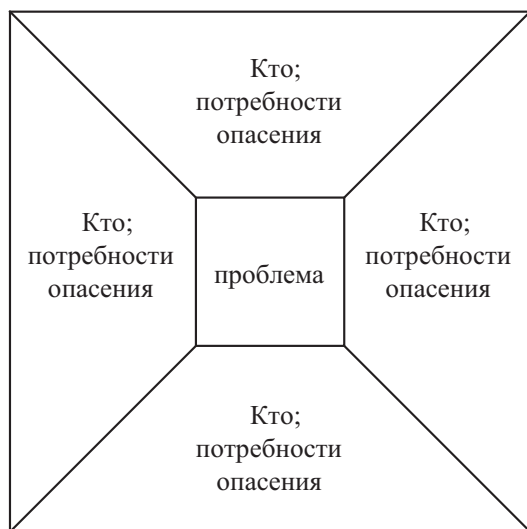


Рис. 8.4. Карта конфликта

Работа состоит из нескольких этапов. На первом этапе проблема описывается в общих чертах. При этом важно определить саму природу конфликта, и пока не важно, что это не полностью отражает суть проблемы.

На втором этапе выявляются главные участники конфликта. При этом, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками, в карту можно включить этих работников, а оставшихся работников объединить в одну группу. Можно выделить отдельно начальника подразделения.

Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия. При этом выясняются мотивы поведения, стоящие за позициями участников.

Графическое отображение потребностей и опасений расширяет возможности и создает условия для принятия более широкого круга решений, возможных после окончания всего процесса картографии. В результате составления карты проясня-

ются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются возможные пути выхода из ситуации.

Последствия конфликтов могут быть функциональными. Проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений: враждебность, несправедливость и необходимость поступать против воли. Другое последствие конфликта состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях. Возможными и важными последствиями конфликта являются также снижение вероятности группового мышления и синдром покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые противоречат идеям руководителей.

В процессе разрешения конфликтов могут наблюдаться различные стратегии поведения. Р. Блейк и Дж. Мойтон выделяют:

- соперничество (противоборство), сопровождающееся открытой борьбой за свои интересы. Данная стратегия характеризуется высокой ориентацией обеих сторон на собственные интересы и полное пренебрежение интересами соперника;
- компромисс — готовность частично поступиться собственными интересами при условии, что соперник поступится своими;
- избегание — низкая ориентация как на свои интересы, так и на интересы партнера. Эта стратегия заключается в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на своем;
- приспособление (уступчивость) — тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами.

Перечисленные четыре стратегии поведения, как правило, приводят к ущемлению интересов одной из сторон. В результате другая сторона захочет когда-нибудь взять реванш.

Существует, по мнению указанных авторов, пятая стратегия решения конфликта, которую, к сожалению, используют не слишком часто. Это стратегия сотрудничества. Сотрудничество означает готовность сторон начать поиск взаимовыгодного решения проблемы, забыть старые обиды, личные предрасположенности.

Управление конфликтами — это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или по коррекции поведения участников конфликта, изменению их целей.

Существует несколько методов управления конфликтными ситуациями, которые подразделяются на структурные и межличностные.

Структурными методами управления конфликтами являются:

- разъяснение обязанностей и требований к работе. Каждому сотруднику и группе должно быть разъяснено, каких результатов ожидают от них, кто предоставляет и кто получает информацию, какова система полномочий и ответственности. В ряде случаев целесообразно внесение добавлений или изменений в существующие должностные инструкции сотрудников или в положения о подразделениях;

- детальное, обоснованное и закрепленное соответствующими положениями распределение полномочий (функций) между конфликтующими подразделениями, подразделениями и филиалами (представительствами) организации, а также внесение в них изменений;

- использование специальных координационных и интеграционных механизмов в отношении конфликтующих или склонных к конфликтам подразделений. Установление иерархии полномочий позволяет упорядочить взаимодействия людей. При этом важную роль играют службы, осуществляющие связь между функциональными группами (целевые группы, совещания), отделами, сотрудниками;

- установление общеорганизационных комплексных целей. Для осуществления этих целей требуются совместные усилия

двух или более сотрудников либо отделов. Так, если три сектора торгового отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для отдела в целом. Аналогичным образом установление четко сформулированных целей для предприятия в целом должно способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, необходимые для достижения целей предприятия, а не только его подразделений;

- выработка механизма поддержания определенного равновесия, баланса между подразделениями, функции которых пересекаются, но объединение которых нецелесообразно или невозможно;

- “разведение” частей организации — подразделений, сотрудников как участников конфликта (“разведение” по ресурсам, целям, средствам) или снижение их взаимозависимости;

- изменение организационной структуры управления предприятием, разделение или слияние подразделений в целях разрешения конфликтной ситуации. В первом случае это может быть связано с необходимостью развести двух ценных сотрудников, один из которых возглавляет данное подразделение, в другом — произвести сокращение конфликтного руководителя подразделения, подчас парализующего работу предприятия;

- использование системы вознаграждения. Сотрудники и подразделения, которые вносят вклад в достижение общеорганизационных целей, помогают другим группам и стараются подойти к решению проблем комплексно, должны вознаграждаться. В то же время система вознаграждений не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

К межличностным методам управления конфликтами относятся:

- метод уклонения. Руководитель старается не замечать ситуацию, которая провоцирует возникновение конфликта, не вступать в обсуждение вопроса, чреватого разногласием и, возможно, порчей, нарушением с кем-либо отношений. Между тем проблема остается и не находит разрешения;

- метод сглаживания. Руководитель старается сгладить, свести на нет конфликтную ситуацию, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, при этом методе часто забывают про проблему, лежащую в основе конфликта, а она остается. Эмоции не проявляются, но накапливаются. Растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв;

- метод убеждения. Руководитель убеждает противоположную сторону в неправоте, глубоко аргументируя свою позицию, призывает к необходимости принятия в данном случае его позиции;

- метод принуждения. Руководитель, для того чтобы заставить принять свою точку зрения, использует власть. Недостатками этого метода являются: подавление инициативы подчиненных, возникновение вероятности того, что не будут учтены все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения;

- метод компромисса. Состоит в нахождении промежуточного, компромиссного варианта решения проблемы, в целом устраивающего обе стороны. Этот метод высоко ценится в управленческих ситуациях, так как сводит к минимуму недоброжелательность и дает возможность быстро разрешить конфликт. Однако использование его на ранней стадии конфликта, возникшего в связи с наличием важной проблемы, может помешать поиску решения проблемы;

- метод решения проблемы. Руководитель, который пользуется этим методом, старается найти наилучший вариант разрешения конфликтной ситуации. Исследования подтвердили высокую эффективность данного подхода к управлению конфликтной ситуацией.

Методы управления конфликтами могут иметь разный характер:

- индивидуальные (личностный подход);
- официальные (в рамках разработанных инструкций, положений);
- социальные (с учетом социального положения групп);
- юридические (действия в рамках закона).

В управлении конфликтными ситуациями менеджерам рекомендуется идти по пути организованного внесения изменений в ценностные ориентации организации (нормы поведения), разрабатывать механизмы учета различных интересов, вводить процедуры для выработки единства во взглядах (вести переговоры с группами, использовать методы убеждения, проводить консультации, идти на уступки) и т. д.

При этом менеджерам не следует ограничиваться изучением, выслушиванием мнения лишь одной стороны, участвующей в конфликте, и на основе этого делать выводы и принимать решение. Необходимо изучить доводы и аргументы обеих сторон.

Следует заметить, что важнейшим условием бесконфликтного взаимодействия является умение встать на позицию другого человека, взглянуть на возникшую проблему его глазами. Очевидно, в этом состоит поразительная психологическая интуиция гениальных руководителей, организаторов, бизнесменов, политиков и воспитателей, их умение с первого взгляда и первых слов понять человека и его желания. Это необходимо учитывать как менеджерам, так и всем сотрудникам организации.

Таким образом, конфликтные ситуации в трудовых коллективах управляемы. Значительная роль в их преодолении принадлежит менеджерам.

Однако не менее важная задача менеджеров состоит в том, чтобы упреждать возможные и зарождающиеся конфликтные ситуации, своевременно реагировать на них, разрешать их, в отдельных случаях поощрять возникновение таких ситуаций и управлять ими для разрешения проблем.

Контрольные вопросы

1. Какие коллективы называют формальными?
2. Что такое власть?
3. На чем основана законная власть?
4. Какие существуют формы влияния менеджеров на подчиненных?
5. Что такое трудовой коллектив?

6. Какой из межличностных методов разрешения конфликтов можно считать наиболее эффективным?

7. На какой ступени развития неформальный коллектив организационно сплочивается для борьбы с внешней опасностью?

8. Использование какой формы власти является наиболее затратным?

9. Для какой формы власти весьма нежелательны ошибочные решения менеджера?

10. Что такое харизма?

11. Какая власть наименее гуманна?

12. Что такое убеждение?

13. Какой метод разрешения конфликтов предусматривает принятие точки зрения другой стороны?

14. Какой метод разрешения конфликтов требует использования власти, подавления инициативы подчиненных?

15. Как называют конфликт, при котором два руководителя предъявляют к работнику противоречивые требования?

16. Как можно определить понятие “власть”?

17. Каковы этапы формирования трудового коллектива?

18. Каковы права трудового коллектива по российскому законодательству?

19. В чем состоит различие “влияния” и “власти” руководителя?

20. Какие существуют формы власти руководителя?

21. Какие существуют виды участия работников в управлении?

22. Какой тип власти не предусматривает выборности руководителей и самоуправления?

23. В чем состоят основные причины трудовых конфликтов в организациях?

24. При эффективном управлении задачи, ответственность и полномочия тесно связаны друг с другом. Что произойдет, если один из этих элементов будет исключен или изменен?

25. В чем заключается разница между властью и полномочиями?

26. Каковы проблемы делегирования полномочий в системах управления?

27. Каковы факторы, способствующие формированию неформальных групп?

28. Каковы уровни организованности и развития группы?

29. Каков прогноз развития конфликтности в сфере управленческих отношений постсоветского периода?

30. Каково соотношение лидерства, власти и влияния в организации?

Литература

1. *Вершигора Е. Е.* Менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006.

2. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: Учебник. — М.: Проспект, 2011.

3. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. — 5-е изд., стереотипн. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.

4. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

5. *Глухов В. В.* Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2010.

6. *Гуленко В. В.* Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей. — М.: ООО “Издательство Астрель”: ООО “Издательство АСТ”, 2003.

7. *Дафт Р.* Менеджмент. — 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008.

8. *Друкер П.* Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. пособие. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2007.

9. *Егоршин А. П.* Управление персоналом: Учебник для вузов. — 7-е изд., доп. и перераб. — Н. Новгород: НИМБ, 2010.

10. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов / Сокр. пер. с нем. / Науч. ред. и авт. предисл. А. Л. Журавлев. — М.: Экономика, 1990.

11. *Коротков Э. М.* Менеджмент: Учебник. — М.: Издательство “Юрайт”; ИД “Юрайт”, 2010.
12. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1999.
13. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — 3-е изд. / Пер. с англ. — М.: ООО “И. Р. Вильямс”, 2008.
14. *Мыльник В. В., Титаренко Б. П., Волочиенко В. А.* Исследования систем управления: Учеб. пособие для вузов. — 4-е изд. — М.: Академический Проект; Трикста, 2006.
15. *Пирожков В. А., Набоков В. И.* Активные методы в бизнес-образовании: Учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.
16. *Пирожков В. А., Набоков В. И.* Деловое общение менеджера. — Екатеринбург: Изд-во “Лавка”, 1998.
17. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
18. *Рогожин С. В., Рогожина Т. В.* Исследование систем управления: Учебник. — М.: Экзамен, 2005.
19. *Семенов А. К., Маслова Е. Л.* Психология и этика менеджмента и бизнеса. — 2-е изд. — М.: ВЦ “Маркетинг”, 2000.
20. *Семенов А. К., Набоков В. И.* Основы менеджмента: Учебник. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К°”, 2010.
21. *Тарасов В.* Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах. — М.: ООО “Издательство “Добрая книга”, 2004.
22. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения / Под ред. А. М. Лялина. — СПб.: Питер, 2009.
23. Терминология менеджмента: Словарь / Сост. А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2002.
24. *Тимченко Т. Н.* Системный анализ в управлении: Учеб. пособие. — М.: РИОР, 2008.
25. *Фалмер Р.* Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК энерго, 1992.

26. *Ферцов В. Г., Ферцова А. В.* Менеджмент: комплексный подход: Учеб. пособие для высших учебных заведений. — М.: Приор, 2005.

27. Экономика предприятия / Пер. с нем. Под ред. Ф. К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера. — М.: ИНФРА-М, 1999.

Словарь терминов

АВТОРИТАРИЗМ — управленческий режим, власть, которая сконцентрирована в руках одного человека или в одном органе. Признаки авторитаризма: централизация власти; беспелляционный 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.

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО — это общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

БАНКРОТСТВО — установленная в судебном порядке финансовая несостоятельность предприятия, т. е. его неспособность удовлетворить в установленные сроки предъявленные к нему со стороны кредиторов требования и выполнить обязательства перед бюджетом.

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.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ — включает компоненты макросреды и микросреды организации, оказывающие соответственно косвенное и прямое влияние на организацию, определяя ее устойчивость, эффективность и конкурентоспособность.

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ — то, чем организация располагает, ее рыночный потенциал, который позволяет ей функционировать (портфель заказов, организационная структура, финансы, производство, научно-исследовательские и проектно-конструкторские подразделения). Менеджмент организации воздействует на **В.С.**, изменяя структуру, маркетинговую и ценовую политику и другое, для достижения своих целей.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ — определенный тип взаимодействия между двумя субъектами, один из которых (орган государственного управления или местного самоуправления, уполномоченная им организация) находится в позиции субъекта регулирования, а второй (экономика государства, хозяйствующий субъект или объединение таковых, определенный процесс) — в позиции объекта регулирования. Оно должно осуществляться специфическими, преимущественно экономическими, методами, исключать вмешательство в хозяйственную деятельность организаций.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ — это передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно с задачей (деятельностью) для ее выполнения должна также делегироваться необходимая компетенция в специаль-

ной сфере (функциональная) и полномочия. При этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство, которая не может быть делегирована.

ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ (ЗАСЕДАНИЯ) — 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.

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ — построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, плана, программы, в которой выделены: главная цель (“вершина дерева”), подчиненные ей подцели первого, второго и т. д. уровней (“ветви дерева”).

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.

ИНТРАПРЕНЕРСТВО — это предпринимательство, осуществляемое внутри существующей организации (внутреннее предпринимательство). Состоит в том, что в организации создаются условия для выдвижения новаторских предпринимательских идей, выделяются ресурсы на их реализацию, оказывается помощь в реализации этих идей на практике. Цель интрапренерства — повышение эффективности деятельности организации.

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 процесса. 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.

КОМПАНИЯ (англ. *company* от фр. *compagnie*) — объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для

проведения экономической (производственной, торговой) деятельности. Под **К.** понимают объединения товарищества, хозяйственные общества, фирмы, корпорации, имеющие разные организационно-правовые формы. **К.** имеет статус юридического лица, может действовать на принципах партнерства, корпорации и др.

КОМПЕТЕНЦИЯ — это способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области. Применяется также понятие “ключевые компетенции”, под которым понимается набор компетенций, позволяющий сотруднику выполнять свои профессиональные обязанности максимально эффективно.

КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ — соединение участников определенного коммуникационного процесса с помощью соответствующих информационных потоков.

КОНКУРЕНЦИЯ — это состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем рынке товаров и услуг. Она является эффективным координатором экономической деятельности. Она оказывает положительное влияние практически на все стороны деятельности организации.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ — способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, ее преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли либо к фирмам, выпускающим аналогичные товары (услуги).

КОНТРОЛЬ — функция менеджмента по обеспечению выполнения программ, планов, заданий, управленческих решений. Он включает наблюдение за течением процессов в объекте управления, сравнение контролируемого параметра с заданной программой, выявление отклонений от программы их причины и характера. Объектом **К.** являются процессы, происходящие в управляемом объекте. Существует две основные формы **К.** — промежуточный и окончательный.

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.

КООРДИНАЦИЯ — одна из функций управления, реализация которой состоит в согласовании внутреннего состояния фирмы с условиями внешней среды, в обеспечении согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними, взаимодействия между подсистемами, в обеспечении единства и согласования всех функций управления.

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. *managment* — управление, заведение, организация) — 1. Практическая деятельность по управлению производственной, коммерческой или иной организа-

цией, 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.

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ — 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.

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 признаку выделяют административные, экономические и социально-психологические методы.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫЕ — это система воздействия на организационные отношения для достижения конкретных целей. Выполнение одной и той же работы возможно в различных организационных условиях, при различных типах ее организации: жесткого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач, установления допустимых границ деятельности и др. В выявлении наиболее действенного для определенных условий типа организационного воздействия на коллектив, обеспечивающего эффективное и качественное выполнение работ, находят свое проявление организационные методы.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ — методы, направленные на управление социально-психологическими процессами в коллективе (работнике) по достижению поставленной цели при условии сохранения здоровья работников и хорошего морально-психологического кли-

мата в коллективе, соблюдения законодательства и требований нормативных актов. Управление социально-психологическими процессами включает: анализ норм и нормативов социально-психологических процессов, выявление узких мест и недостатков, планирование улучшения норм и нормативов социально-психологических процессов, организация выполнения этих планов, учет и контроль выполнения норм и нормативов, регулирование социально-психологических процессов.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ — методы экономического регулирования отношений между субъектом и объектом управления при помощи налоговой системы страны и региона, кредитно-финансового механизма, таможенной системы, экономических нормативов функционирования фирмы, системы мотивации за качественный труд, применения методов оптимизации целей менеджмента.

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.

МОНОПОЛИЯ (МОНОПОЛИСТ) — хозяйствующий субъект (объединение субъектов), занимающий на том или ином рынке товаров (услуг) доминирующее, господствующее положение и назначающий или диктующий рыночную цену своим конкурентам.

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.

ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ — это орган, воспринимающий управляющие воздействия со стороны субъекта управления. Он получает импульсы (команды управления) и действует в соответствии с ними. В качестве **О.У.** выступает работник, трудовой коллектив, товары, ресурсы, документы и т. д.

ОРГАНИЗАТОРСКИЕ СПОСОБНОСТИ — это индивидуально-психологические особенности личности, позволяющие человеку овладеть методами организационной деятельности и успешно их реализовать.

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.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (ПРЕДПРИЯТИЕМ) — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных и расположенных в порядке подчиненности элементов (органов, кадров) системы управления организацией, призванных обеспечивать целенаправленное функционирование и развитие ее.

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.

ОРГАНИЗАЦИЯ МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ — характеризуется: негибкой структурой, стандартизированными устойчивыми задачами, сопротивлением изменениям, иерархической системой контроля, командным типом коммуникаций.

ОРГАНИЗАЦИЯ ОРГАНИЧЕСКАЯ (АДАПТИВНАЯ) — организация, характеризующаяся гибкой структурой, быстро приспособляемая к изменяющимся целям, задачам, функциям и переменам во внешней среде, к условиям деятельности.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПАРТИСИПАТИВНАЯ — организация, предоставляющая всем ее членам возможность участия в управлении, тем самым адекватно мотивирующая их деятельность.

ОРГАНИЗАЦИЯ СЕТЕВАЯ — это, как правило, крупная, интегрированная по вертикали компания, внутри которой координация деятельности подразделений осуществляется через рыночные механизмы, а не по командам менеджеров. Ее характеризуют широкие сетевые связи, незначительное разделение труда, гибкие рабочие процессы и т. д.

ПЕРСОНАЛ — все работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

ПЛАНИРОВАНИЕ — одна из функций управления, заключающаяся в анализе ситуаций и факторов внешней среды, прогнозировании, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, разработке планов, определяющих будущее состояние системы, путей, способов и средств его достижения. Планирование на уровне компаний реализуется в форме стратегических и бизнес-планов. В планировании используются как экономико-математические, балансовые методы, так и экспертные оценки.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ — основные правила, вытекающие из объективных экономических законов, которыми должны руководствоваться субъекты управления в процессе уп-

равления 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.

РАБОТОСПОСОБНОСТЬ — это состояние физиологических и психологических функций индивида, характеризующее его способность выполнять определенную деятельность с заданной эффективностью, требуемым качеством и в течение требуемого времени. Работоспособность менеджера находится в зависимости от целого ряда объективных и субъективных факторов и подвержена определенным колебаниям.

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.

САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ — это способность ее быстро (в идеале — автоматически) фиксировать любые отклонения от нормы (по стоимости, срокам, качеству и т. д.) и немедленно вырабатывать и принимать контрмеры, возвращающие систему (организацию) в прежнее нормальное состояние, а также сохранять систему как организованное целое.

САМОУПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ — это реальная возможность и потребность субъектов управления организацией самостоятельно принимать и реализовать любые решения в рамках существующего законодательства для достижения стоящих перед организацией целей. В основе самоуправления организациями лежат их экономические и иные интересы.

СВЯЗЬ — важный для целей управления, взаимодействия канал обмена между субъектами веществом, энергией, информацией. Связи могут быть прямыми, обратными, вертикальными, горизонтальными и т. д.

СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ — состоит в том, что потенциал и возможности организации как единого целого превышают сумму потенциалов и возможностей ее отдельных элемен-

тов, 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.

СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ — звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления. В качестве субъекта управления можно рассматривать совокупность отделов и служб фирмы или отдельное подразделение, индивидуума и др. Выделение **С.У.** ограничено масштабами управляемой социально-экономической системы и тех связей в ней, которые характеризуют систему управления.

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.

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 функций в организации. Он является неотъемлемой частью совокупного общественного труда. Выделяют следующие виды управленческого труда: эвристический, административный, операторный.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ — 1. Процесс нахождения определенного варианта действий посредством выявления и оценки альтернатив, принятия решения, осуществления деятельности и ее конечный результат. 2. Документ, результат управленческой деятельности. В решении соединяются операции аналитической и практической деятельности. **У.Р.** существует только тогда, когда есть разрешение проблемы, устранение противоречия, мешающего нормальному функционированию или развитию системы.

К **У.Р.** предъявляются требования: адресность, своевременность, соответствие цели управления, конкретность, правомерность, минимизация риска, эффективность.

УПРАВЛЯЕМОСТЬ — 1. Ответная реакция, чувствительность управляемой подсистемы (объекта управления) на воз-

действия управляющей подсистемы (субъекта управления). 2. Количество (максимальное) конкретных объектов управления, которым может эффективно управлять субъект управления.

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 в одном центре, создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, при этом верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а решения обязательны для нижних уровней.

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 деятель-

ности. 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 взаимоотношения и взаимодействия результатов управленческой деятельности и произведенных при этом затрат (использованных материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов). Функциональная роль эффективности менеджмента — отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНАЯ — 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 — соотношение полученных экономических результатов и произведенных затрат управленческой деятельности (использованных ресурсов), отражающихся в значениях переменных (показателей).

Главный редактор — *А. Е. Илларионова*
Художник — *В. А. Антипов*
Верстка — *К. Б. Ушаков*
Корректор — *В. Ш. Мерзлякова*
Ответственный за выпуск — *Т. А. Смирнова*

Учебное издание

Семенов Альберт Константинович
Набоков Владимир Иннокентьевич

Теория менеджмента

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.007399.06.09 от 26.06.2009 г.

Подписано в печать 10.09.2012. Формат 60×84 1/16.
Печать офсетная. Бумага газетная. Печ. л. 30,75.
Тираж 2000 экз. (2-й завод 801–2000 экз.) Заказ №

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732.
Для писем: 129347, Москва, п/о И-347.
Тел./факс: 8 (495) 741-34-28;
8 (499) 182-01-58, 182-42-01, 182-11-79, 183-93-01.
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;
office@dashkov.ru — офис;
<http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в соответствии с качеством предоставленных диапозитивов
в ФГУП «Производственно-издательский комбинат ВИНТИ»,
140006, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403. Тел.: 554-21-86