Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Российский государственный гидрометеорологический университет»

Экономический и социально-гуманитарный факультет

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Издание 2-е, дополненное и переработанное

РГГМУ

Санкт-Петербург
2013

ББК 65.209-2
УДК 339.138

Менеджмент : учебное пособие / Глазов М.М. и др. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – СПб. : Астерион, 2013. – 419 с.

ISBN 978-5-00045-007-9

В учебном пособии рассматриваются основы менеджмента, его роль в деятельности предприятия, представлены инструменты современного менеджмента, их содержание и практическое применение. Учебное пособие содержит теоретические основы менеджмента: основные понятия, цели и задачи, описание эволюции менеджмента, рассматриваемые через призму системного подхода, а также вопросы организации управления, в частности разделение труда, обеспечивающее реализацию функций управления. Большое внимание уделяется рассмотрению проблемы функционирования менеджмента в системе управления. Приведены графические модели, раскрывающие содержание основных положений менеджмента, приведены практические примеры.

Составители: М.М. Глазов, д.э.н., проф. каф. ЭиМ РГГМУ,
И.П. Фирова, д.э.н., проф. каф. ЭиМ РГГМУ
О.И. Пудовкина, к.э.н., доц. каф. ЭиМ РГГМУ,
Т.Б. Цветкова, к.э.н., доц. каф. ЭиМ РГГМУ,
В.Н. Абанников, к.г.н., доц. каф. ЭиМ РГГМУ,
В.Н. Соломонова, к.э.н., доц. каф. ЭиМ РГГМУ,
С.М. Галузина, к.э.н., доц. каф. ЭиМ РГГМУ,
Т.М. Редькина, к.э.н., доц. каф. ЭиМ РГГМУ,
Т.В. Копылова, к.э.н., доц. каф. ЭиМ РГГМУ,
Д.Х. Сабанчиева, ст.преп. каф. ЭиМ РГГМУ,
Н.Е. Сорокина, ст. преп. каф. ЭиМ РГГМУ.

Ответственный редактор: И.Г. Максимова.

Рецензент: А.А. Курочкина, д.э.н., профессор СПбТЭУ
Е.В. Песоцкая, д.э.н., профессор СПбГУЭФ

© Российский государственный гидрометеорологический университет (РГГМУ), 2013.
© М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.И. Пудовкина, Т.Б. Цветкова, В.Н. Абанников, В.Н.Соломонова, С.М. Галузина, Т.М. Редькина, Т.В. Копылова, Д.Х. Сабанчиева, Н.Е. Сорокина, 2013.

ISBN 978-5-00045-007-9

ГЛАВА 1 Основы управления организацией
1.1 Введение в менеджмент
1.1.1 Сущность понятия «менеджмент»

Понятия «менеджмент» и «менеджер» пришли в Россию вместе с кардинальными изменениями функций государства в экономике и жизни общества в 90-х гг. прошлого века. Что обозначило, в свою очередь, необходимость создания принципиально новой системы управления на всех уровнях. Слова «менеджмент», «менеджер», «менеджерское управление» прочно вошли в русский словарный обиход. В настоящее время они применяются наряду с такими терминами, как «управление», «руководство», «управленческая деятельность», «руководитель», «начальник», «управляющий» и т.п. (а иногда и заменили их отчасти). Поскольку термины «менеджмент» и «менеджер» пришли в русский язык из английского языка и сопряжены с понятием «управление», только в новых, изменившихся для России условиях, следовательно, очевидны близость и связь этих понятий, что при определенных условиях позволяет считать их синонимами. Вместе с тем, в русском языке термин «управление» имеет значительно более широкое толкование, чем термин «менеджмент».

Термин «управление» произошел от старорусского слова «управа», трактуемого как возможность сладить, управиться с кем- или чем-нибудь. Глагол «управиться» в русском языке означает завершить какое-нибудь дело (дела), одолеть, справиться каким-нибудь образом. В России в XVIII – начале XX вв. (до 1917 г.) слово «управа» применялось для названия ряда учреждений (исполнительных органов), ведавших определенными административными делами. Существовали благочинные, врачебные, городские, земские, ремесленные, продовольственные и другие управы.

В наиболее общем значении на современном этапе под *управлением* понимается непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на систему (техническую, биологическую, социальную), обеспечивающий повышение ее организованности, снижение неопределенности для достижения того или иного полезного эффекта с учетом тенденций ее развития и изменения среды. Главная задача управления – обеспечение упорядоченности системы, ее целостности и живучести, нормального функционирования и развития, сохранение гомеостаза системы.

Поскольку управление осуществляется в системах трех основных типов – технических, биологических и социальных, соответственно различают и три основных типа управления – техническое, естественное и социальное. Объектами технического управления являются рукотворные объекты. Естественное управление направлено на процессы, протекающие в природе, так как биологическая система включает флору и фауну Земли. Социальное управление – управление в социальных (общественных) системах.

Социальная (общественная) система характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов (семья, производственный, коллектив, неформальная организация и т.п.). Социальные системы существенно превосходят технические и биологические системы по сложности и разнообразию возникающих и решаемых проблем. Таким образом, и набор решений в социальной системе характеризуется большей сложностью и разнообразием. Это объясняется тем, что главным объектом управления в такой системе является человек, представляющий собой личность с высоким темпом изменения сознания, а также широтой нюансов в реакциях на одинаковые и однотипные ситуации.

Каждый человек обладает индивидуальным характером, личностными качествами, темпераментом и другими психологическими особенностями. Поэтому его реакция на управляющие воздействия, осуществляемые органом управления, выражающаяся в подходе и отношению к реализации управленческих решений, будет субъективной, осознанно-осмысленной, но далеко не всегда предсказуемой. Кроме того, человек – по сути, единственный экономический ресурс, цели которого могут быть направлены против целей самой организации, членом которой он является. Следовательно, социальное управление не может быть чисто рациональным и алгоритмизированным, в чем и состоит его важнейшее отличие от иных типов управления. Это предъявляет особые требования к средствам, способам, приемам, инструментам социального управления, их разнообразию, сочетанию, уникальности, адекватности сложившимся ситуациям и т.п.

Сущность и содержание социального управления как вида профессиональной деятельности проявляется в совокупности управленческих процессов (функций управления), образующих цикл управления. В связи с этим управление рассматривается как интегрированный процесс реализации взаимосвязанных управленческих функций – управленческих действий. Базовыми функциями (категориями) традиционно называют планирование, организацию, мотивацию и контроль. К числу связующих функций относят коммуникацию и принятие управленческих решений. В качестве координирующих функций рассматривают лидерство и руководство. Группа специальных (конкретных, специфических) функций характеризует содержание определенных видов деятельности и организации процесса управления. Внутренние функции представляют последовательные стадии работы с информацией, используемой в процессе управления.

Менеджмент как особая форма социального управления в настоящее время превратился в действенную теорию социальной организации общественного производства, опирающуюся на материалы экономических, социологических, психологических, технических и иных исследований, а также опыт руководителей (менеджеров) стратегического, дивизионного и оперативного уровней управления.

В качестве предпосылок возникновения менеджмента выделяют пять управленческих революций: религиозно-коммерческую (V тыс. лет до н. э.), светско-административную (1792 – 1750 гг. до н. э.); производственно-строительную (605 – 562 гг. до н. э.); индустриальную (XVII – начало XIX вв.); бюрократическую (конец XIX – начало XX вв.).

Становление менеджмента в современном понимании связывают со становлением и развитием основных школ: научного управления (рационалистической) (1885 – 1920 гг.); классической (административной) (1920 – 1930 гг.); «человеческих отношений» и «поведенческих наук» (1930 – 1960 гг.); «социальных систем» и «новой школы» (с 1950-х гг.). На базе этих школ (1960 – 1990 гг.) сложились современные взаимосвязанные подходы к менеджменту – процессный, системный и ситуационный.

Со староанглийского языка слово «management» переводится как «искусство объезжать лошадей». Принято считать, что в оборот это слово было введено в Англии в период промышленной революции XVIII – XIX вв., а затем распространилось по всему миру. Менеджер – «тот, кто маневрирует действиями». Этимологически слова «менеджмент» и «менеджер» восходят к латыни: «manus» – рука; «manusagere», «manibusagere»– делать руками.

Слово «менеджмент» не переводится на русский язык дословно. В англоязычных странах оно употребляется довольно свободно и в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для других значений используются другие слова. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин «control»; для государственного или общественного управления – «governmentadministration», «publicadministration». Иногда к слову «management» добавляется слово «business» (businessmanagement), что подчеркивает его принадлежность к хозяйственной сфере деятельности.

В настоящее время не существует однозначного, строгого определения понятия «менеджмент». В самом обще виде *менеджмент* – самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение организацией, действующей в рыночных условиях хозяйствования, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

В современной теории и на практике под менеджментом понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой, организацией в целом. Практически все известные зарубежные энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как процесс достижения цели собственника организации «руками других людей».

Менеджмент рассматривается не просто как хозяйственное управление, а как его особая разновидность, возможная только в условиях рынка, − управление предпринимательского типа. Менеджмент предполагает обуслов-

ленность действий руководителя не командами «сверху», а складывающейся ситуацией, право и обязанность проявлять инициативу, принимать самостоятельные решения, нести ответственность за их результаты. Противоположностью менеджменту является командное управление.

Субъектом процесса управления рыночной организацией является менеджер. Менеджер – термин, широко применяемый в современной организационно-управленческой науке и практике. Он введен для обозначения определенного типа профессионала-управленца, работающего в организации по найму, имеющего специальную подготовку, обладающего властью и правом принимать решения в определенной сфере деятельности или в масштабе организации. Его деятельность (независимо от ранга и сферы деятельности) ориентирована на поиск и рациональное использование ресурсов, обеспечение эффективного и стабильного развития организации с учетом продолжительной перспективы.

В специальной экономической литературе даются различные толкования понятию «менеджмент». Наиболее часто используемые подходы к определению сущности и содержания менеджмента рассматриваются с разных точек зрения, каждая из которых открывает новые грани предмета исследования науки управления.

1. Менеджмент как вид деятельности человека, обеспечивающий концентрацию усилий людей для достижения заранее определенного результата (цели или целей).

2. Менеджмент как процесс, с помощью которого профессионально подготовленные люди формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.

3. Менеджмент как управление персоналом, предполагающее организацию работы людей, сотрудников, коллектива для достижения цели наиболее рациональным способом.

4. Менеджмент как система управления на основе взаимных связей между подразделениями организации, рассматриваемыми в качестве единого целого.

5. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений на основе анализа ситуаций, возникающих в процессе управления, и постановки задач.

6. Менеджмент как иерархически организованная структура, в рамках которой реализуются функции управления.

7. Менеджмент как категория специально подготовленных людей (менеджеров), профессионально занятых управлением.

8. Менеджмент как самостоятельная наука, имеющая свой предмет, свои специфические проблемы и способы их решения.

9. Менеджмент как учебная дисциплина, преподавание которой в одном из колледжей США начал в 1881 г. Дж. Вартон.

В теории менеджмента принято, что «управление» является более широким, обобщающим понятием по отношению к понятию «менеджмент». Менеджмент предполагает управление, прежде всего, рыночной организацией, т.е. коммерческой организацией, действующей в рыночных условиях и нацеленной на получение прибыли.

Менеджмент рассматривает организацию не только как технологическое звено общественного производства, а, прежде всего, как социальную подсистему рыночной экономики. Этим определяются основные направления менеджмента:

– выявление микросоциальной структуры организации (группы работников и отношений между ними), в том числе социально-профессиональной, культурно-образовательной, квалификационной и демографической;

– формирование малых групп («автономных рабочих бригад», «целевых групп», в том числе и среди специалистов) как главного условия мобилизации коллективных усилий;

– подбор «неформальных» групп по результатам социологических исследований.

Экономическая теория рассматривает рынок как систему экономических отношений между субъектами рынка по поводу обращения товаров и денег, перехода прав собственности на продукты, основывающихся на самоорганизации и взаимодействии спроса, предложения, цены и конкуренции, а также отражающих интересы субъектов хозяйствования.

В связи с этим основными характерными особенностями менеджмента как социального управления рыночной организацией можно назвать следующие:

– определение и разумное согласование субъективных интересов и реально достижимых целей всех участников организации (собственников, администрации и наемных работников);

– ориентация организации на взаимодействие спроса и предложения, качественное удовлетворение потребностей конкретных потребителей в условиях конкуренции;

– рационализация протекающих в организации производственных, управленческих, информационных и иных процессов с целью повышения эффективности ее деятельности;

– постановка стратегических целей и разработка стратегических программ развития организации, а также их своевременная корректировка в зависимости от изменения рыночной ситуации;

– предоставление необходимой и достаточной самостоятельности в принятии решений менеджерам, несущим ответственность за конечные результаты деятельности организации и ее структурных подразделений.

Главную цель менеджмента, осуществляемого на микроуровне в современных условиях хозяйствования в России, допустимо определить как

обеспечение безопасности управляемого объекта – организации, означающее ее нормальное функционирование и развитие в течение того периода времени, который предполагается ее собственниками.

Менеджмент реализуется через систему принципов микросоциального управления, наиболее важными из которых являются:

– принцип «гуманизации производственных отношений», требующий максимального учета индивидуального потенциала каждого работника;

– принцип «делового партнерства», предполагающий сплочение разных групп работников во имя процветания организации;

– принцип «демократического централизма», делающий ставку на самостоятельность принятия административно-хозяйственных решений каждым звеном организации.

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера − производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство всего производственного процесса. Поэтому менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

Термин «менеджер» обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего фирмы независимо от уровня управления, а также его профессиональной подготовки и практического опыта работы. Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера и в качестве объекта − хозяйственную деятельность фирмы в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы, НИОКР и др.).

Возросшие требования к управлению обусловлены увеличением размеров предприятия, сложностью технологии, необходимостью владения управленческими навыками. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в области организации управления, которые осуществляют также наблюдение и контроль за выполнением принятых решений.

Под *хозяйственной деятельностью* в определении менеджмента понимается деятельность фирмы:

− в любой отрасли экономики: промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковском деле, страховом деле и др.;

− в любой сфере деятельности фирмы: НИОКР, производство, сбыт, финансы, если она направлена на получение прибыли как конечного результата или предпринимательского дохода в зависимости от конкретных целей деятельности фирмы.

Таким образом, «менеджмент» относится только к тем категориям фирм или предприятий, которые осуществляют свою деятельность в целях получения прибыли (предпринимательского дохода) независимо от характера такой деятельности. Менеджмент охватывает не только деятельность промышленных фирм, но также и банков, страховых обществ, туристических агентств, гостиниц, транспортных компаний и других хозяйственных единиц, выступающих на рынке как самостоятельные экономические субъекты.

Содержанием хозяйственной деятельности фирмы является обеспечение процесса производства всеми необходимыми ресурсами и организация технологического цикла в целом: внедрение результатов НИОКР в производство; разработка и совершенствование технологии производства; обеспечение требуемого уровня качества продукции; осуществление коммерческих операций; проведение операций товародвижения; осуществление всех видов расчетов; обеспечение технического обслуживания продукции; материально-техническое снабжение процесса производства; обеспечение финансовыми ресурсами; обеспечение персоналом.

Хозяйственная деятельность фирмы требует такого стиля работы, в основе которого лежит постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из самых разнообразных источников, добиваясь повышения эффективности производства − получения максимально возможного результата при минимальных затратах.

Изменения в содержании хозяйственной деятельности фирмы связаны, прежде всего, с изменениями в характере собственности и с процессами «делегирования» (предоставления) права собственности многочисленным индивидуальным собственникам или коллективам собственников.

Определение *целей деятельности фирмы* на ближайшую и дальнюю перспективы − главное в менеджменте (managementbyobjectives).

Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей фирмы и ее обеспеченности соответствующими ресурсами.

Различают цели общие и специфические. Общие цели отражают концепцию развития фирмы в целом, специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности фирмы.

Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности, что осуществляется в процессе управления, когда группа сотрудничающих людей (работников фирмы) направляет свои действия на достижение общих целей на основе соответствующей мотивации их труда.

Менеджмент имеет свой собственный *экономический механизм*, который направлен на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена. Экономический механизм менеджмента состоит из трех блоков: внутрифирменное управление; управление производством; управление персоналом.

Содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать как науку и практику управления, как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений.

Менеджмент как наука и практика управления. Под научными основами управления понимается система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления, а точнее, обеспечение практики менеджмента научными рекомендациями.

Первым этапом методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Затем была обоснована необходимость систематического использования стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда и росте объема производства. Авторы работ по научному управлению выдвинули и обосновали следующие научные положения:

− использование научного анализа для определения наилучших способов достижения целей и решения конкретных задач;

− важность отбора работников, наиболее подходящих для выполнения конкретных задач, и обеспечение их обучения;

− необходимость обеспечения работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

В зарубежной науке управления сложились четыре важнейшие *концепции*, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики управления. Это концепции:

− научного управления;

− административного управления;

− управления с позиций психологии и человеческих отношений;

− управления с позиций науки о поведении.

Кроме того, существуют три научных подхода к управлению, которые получили развитие в современных условиях:

− процессный подход;

− системный подход;

− ситуационный подход.

Концепция научного управления получила развитие в США с начала XX в. Ее основоположником был Ф. Тейлор, книгу которого «Принципы науч-

ного управления» считают началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследования.

Ф. Тейлор считал менеджмент истинной наукой, покоящейся на фундаменте точных законов, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения самой работы. Ф. Тейлор сформулировал важный вывод о том, что работа по управлению − определенная специальность и что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего.

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований, и было доказано, что методы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике деятельности организаций для достижения намеченных целей.

Авторы концепции научного управления посвящали свои исследования в основном проблемам управления производством и, в частности, вопросам повышения эффективности производства.

Концепция административного управления была направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. В рамках этой концепции в 20-е годы было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию (принцип иерархичности). При этом организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается за счет внутрифирменной рационализации деятельности без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что организацией можно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать ее целей. Эта концепция получила также название *классической школы управления.*

Согласно концепции одного из представителей классической школы теории А. Файоля, «управлять − это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать». Это высказывание ученого относится к 1923 г., когда теория управления только начинала развиваться. А. Файоль рассматривал управление (в его терминологии − администрирование) как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление предпринимательской деятельности наиболее эффективно, оптимально используя ресурсы и возможности фирмы. Главный вклад А. Файоля в теорию управления в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, как планирование, организация, контроль. Ему принадлежит также разработка принципов построения структуры организации и управления производством.

Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Исследования, проведенные психологом А. Маслоу, показали, что мотивами поступков людей являются не экономические силы,

как считали сторонники концепции научного управления, а различные потребности, которые не могут быть удовлетворены в денежном выражении. Речь шла о том, что производительность труда рабочих могла повышаться не столько в связи с увеличением зарплаты, сколько в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами, повышения удовлетворенности рабочих своим трудом и отношениями в коллективе. Эта концепция, 'получившая наибольшее распространение в 30−50-е годы, была основана на важнейшем положении о том, что применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работников результатами своего труда является основой повышения вследствие этого его производительности.

Современная зарубежная наука управления представлена самыми различными течениями, школами, направлениями, концепциями, которые часто несовместимы друг с другом. В ней отсутствуют внутреннее единство, логическая связь. Но все эти направления, концепции, взгляды отличает стремление соединить научное исследование организационно-технических проблем управления отдельными предприятиями с решением коренных проблем рыночной системы хозяйствования: достижения стабильности экономического развития, преодоления социально-экономических конфликтов. Отсюда стремление повысить практическую значимость теоретических исследований в области менеджмента, переориентировать теорию управления в направлении практики управленческой деятельности, в области разработки принципов, дающих возможность практически решать в определенных условиях организационные проблемы. Ориентация теоретических исследований на область управления производством и другими сферами деятельности на уровне отдельных фирм была и остается основополагающей тенденцией развития зарубежной теории управления.

На современном этапе важнейшее значение в теории управления приобретают проблемы взаимодействия с внешней средой, учета изменений внешней среды в деятельности отдельных компаний, ориентации предприятия в сложившихся условиях.

Суть *концепции адаптации*, или стратегии приспособления, состоит в том, что в реальной хозяйственной жизни стратегия фирмы − всегда комбинация наиболее выгодных курсов действий с учетом факторов внешней среды, т.е. это стратегия маневрирования в распределении и перераспределении производства и товаров между предприятиями, расположенными в разных странах, в зависимости от уровня издержек производства, стоимости рабочей силы, темпов экономического роста, политической стабильности страны.

Концепция глобальной стратегии направлена на оптимизацию деятельности фирмы. В ней акцентируется внимание на необходимость выработки единой стратегии, направленной на оптимизацию деятельности всей корпорации, а не ее отдельных частей. Существуют разные направления этой концеп-

ции: теория множественности целей, когда глобальная стратегия направлена на реализацию многих целей и отрицается максимизация прибыли в качестве главной цели; признается, что оптимизация деятельности осуществляется в целях максимизации прибыли; оптимизация деятельности направлена на получение максимальной прибыли в результате лучшего приспособления организационной структуры к изменяющимся условиям (децентрализация, координация); оптимизация деятельности осуществляется путем совершенствования основных функций управления, в частности, планирования (долгосрочного).

Концепция целевой ориентации утверждает, что должна доминировать роль целеполагания в процессах планирования, организации, контроля, мотивации.

Концепция управления с позиций науки о поведении − современная теория, получившая развитие в 60-е годы. Ее основное кредо − повышение эффективности организации в результате повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Отсюда − исследование различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни. Основной целью этой концепции является стремление оказать помощь работнику в создании своих собственных возможностей на основе применения положений поведенческих наук к построению и управлению организациями.

Таким образом, эти и другие многочисленные концепции менеджмента направлены на совершенствование стратегии отдельных предприятий с целью получения намечаемых прибылей.

В основе менеджмента как *концепции рыночного управления* лежит объективный процесс к обобществлению производства, в результате которого у крупнейших фирм появилась возможность воздействовать на рынок, осуществляя его раздел, влиять на характер и механизм экономических отношений, регулирующих связи между рынком и производителем.

Менеджмент как концепция рыночного управления направлен на совершенствование организации управления деятельностью отдельных предприятий.

В этой концепции больше, чем в других, отражается связь отдельных предприятий с рыночными отношениями, а точнее, с проблемой регулирования рыночных отношений. Здесь обосновывается необходимость в той или иной форме регулировать процессы развития, управлять ими, а не полагаться полностью на рынок, стихийно регулирующий экономические процессы.

Придавая важное значение регулированию рыночных отношений, теоретики менеджмента особый упор делают на необходимость приспособления фирмы к требованиям рынка по каждому конкретному продукту, выпускаемому фирмой. Поэтому организационно-технический аспект этой теории направлен на так называемое «планирование продукта», которое охватывает систему

мероприятий по изучению рынка конкретного товара, составлению программ и прогнозов, разработку и внедрение на рынок нового товара, по активизации спроса на товары и получению высокой прибыли от его реализации.

Установление и регулирование рыночных отношений, согласно этой концепции, основано на экономической силе и научно-производственном потенциале их участников. Каждая фирма стремится не только сохранить свою долю на рынке, но и изменить ее в свою пользу, потеснить конкурентов, вытеснить их с рынка, разорив либо подчинив своему влиянию и контролю.

Таким образом, эта концепция менеджмента не только дает теоретическое обоснование необходимости регулирования рынка в современных условиях, но и служит источником практических рекомендаций по разработке новых форм и методов организации хозяйственной деятельности фирм.

Реализация менеджмента в практической деятельности фирм выступает как система управления. Следовательно, менеджмент регулируется законами развития рыночной системы хозяйствования и направлен на гибкое приспособление производственно-сбытовой деятельности фирмы к изменяющимся рыночным условиям.

Менеджмент как наука управления стремится найти и разработать средства и методы, которые способствовали бы наиболее эффективному достижению целей организации, повышению производительности труда и рентабельности производства исходя из сложившихся условий во внутренней и внешней среде.

Это обусловило появление и развитие в современных условиях новых подходов к управлению, ориентированных на решение проблем управления в крупных промышленных фирмах, международных по сфере деятельности − транснациональных корпорациях.

Подход к управлению как к процессу (процессный подход) определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий − функций управления. Разные авторы предлагают различные перечни функций. Оптимальный набор включает следующие функции: планирование, организация, распорядительство (командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует и

единого лучшего способа управления организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, наиболее соответствующий данной ситуации.

Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, поскольку содержит конкретные рекомендации по применению научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий. Под ситуацией понимается конкретный набор обстоятельств, которые оказывают воздействие на функционирование организации в данное время. Используя ситуационный подход (ситуационное мышление), управляющие могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход предполагает определение основных внутренних и внешних факторов, которые воздействуют на функционирование организации. Для практических целей менеджеры рассматривают только те факторы, которые оказывают влияние в каждой конкретной ситуации.

Задачей менеджмента как науки управления является повышение практической значимости исследований, ориентация их на разработку принципов и методов, дающих возможность практически решать в тех или иных условиях проблемы функционирования организации.

В современных условиях широко распространено мнение ученых о том, что процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организационного знания в области управления) к реальностям ситуации, а следовательно, к практике.

Менеджмент как организация управления фирмой,осуществляющей любые виды предпринимательской деятельности, направленной на получение прибыли (предпринимательского дохода). Содержание менеджмента, таким образом, состоит в достижении фирмой определенных результатов в ходе предпринимательской деятельности.

Цели всякой организации предполагают преобразование ресурсов (капитал, материалы, технология, информация, трудовые ресурсы) для достижения конечных результатов. Для их реализации необходимо осуществление различных видов деятельности − функций.

В зависимости от конкретных функций организация делится на подразделения, выполняющие возложенные на них задачи, отражающие реализацию специфических целей. Подразделения (отделы, службы, отделения) представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Здесь речь идет об управлении организацией.

*Менеджмент как организация (орган) управления.*Обычно под организацией понимается структура (состав), в рамках которой проводятся сознательно координируемые мероприятия, направленные на достижение общих целей. Организация − своего рода анатомия предприятия, управление − это его

физиология. Или: организация − это статика дела, управление − его динамика. Поскольку само по себе управление тоже имеет определенную структуру, то наряду с организацией и управлением можно говорить об организации как органе, субъекте управления и об управлении организацией, рассматриваемой как объект управления. В обоих случаях для таких понятий применяется термин «менеджмент».

Под органом управления часто понимают руководство, которое представляет фирму и действует от ее имени.

*Менеджмент как различные уровни аппарата управления.*Крупная фирма обычно имеет в своем аппарате три уровня, каждый из которых в своем названии на английском языке содержит слово «менеджмент». Это:

Top management − высшее звено управления, высшее руководство.

Middlemanagement — среднее звено управления.

Lovermanagement — низовое звено управления.

Менеджмент как организация работы людей, сотрудников, коллектива для достижения намеченной цели наиболее рациональным способом. Предполагается, что работу по управлению персоналом необходимо строить с таким расчетом, чтобы она соответствовала потребностям сотрудников и позволяла активизировать их работу, повышать производительность труда и, следовательно, эффективность производства.

Менеджмент как система управления, в которой фирма или ее подразделение выступают как управляемый объект. При изучении фирм как объектов управления первостепенное значение имеют взаимные связи между более мелкими объектами (подразделениями), из которых они состоят. Совокупность объектов, рассматриваемых как единое целое, называют системой.Система управления должна располагать материальными, финансовыми, трудовыми и другими ресурсами, обеспечивающими реализацию управленческих воздействий. Управленческие воздействия поступают в исполнительные органы как изнутри управляемого объекта, так и извне, т.е. из внешней среды. Наличие информации о внешней среде и выводы о ее влиянии на систему управления повышают эффективность системы, поскольку позволяют своевременно вносить коррективы в процесс управления и приспосабливаться к изменениям внешней среды — рыночных условий и системы их регулирования.

Основной оценкой эффективности и качества управления является степень достижения поставленных целей как на текущий период, так и на средне- и долгосрочную перспективу.

Менеджмент как управление любой организацией: государственным учреждением, в армии, в церкви, в непредпринимательских корпорациях, т.е. независимо от целей их деятельности. В США непредпринимательские корпорации хотя и отвечают по своим обязательствам своим капиталом, однако целью их деятельности является не получение прибыли, а выполнение конкретно

определенных функций (например, школы, больницы, библиотеки). И хотя ныне считается, что государственные и публичные организации должны использовать принципы и методы менеджмента, многие специалисты руководство такими организациями к менеджменту не относят.

Менеджмент как процесс принятия управленческих решений. Любая ситуация, возникающая в процессе управления, является задачей для руководителя − менеджера − и требует от него принятия решений и, в частности, в отношении изменения целей и программы действий. Это касается всех уровней управления. Управляемый объект (фирма или ее хозяйственно самостоятельные подразделения), как уже говорилось, имеет внешнюю среду − рыночные отношения, к состоянию которой он должен приспосабливаться на основе обратной связи. Всякое управленческое решение является результатом обратной связи с рынком и другими элементами внешней среды.

Управленческие решения принимаются на основе информации, получаемой и обрабатываемой в процессе подготовки решений. Принятое управленческое решение подлежит конкретизации для исполнителей и контролю за выполнением.

Иначе говоря, управленческое решение должно содержать ответ на вопрос − как реализовать принятое решение и как проконтролировать его исполнение.

Принятие решения − прерогатива менеджеров всех уровней, имеющих соответствующие полномочия. Менеджер рассматривает принимаемое решение с точки зрения лиц, отвечающих за доведение решений до исполнителей, и лиц, обеспечивающих контроль исполнения. Это заставляет менеджера не только выбирать меры воздействия и средства контроля, но и рассматривать варианты решений в отношении их практической осуществимости в данной конкретной обстановке.

Анализ информации и принятие на ее основе управленческих решений составляют *технологию менеджмента*. Иерархия в системе управления решает проблемы передачи ответственности на более низкие уровни управления, централизации и децентрализации процесса принятия решений и самой организации управления.

Процесс функционирования системы управления включает работу по ее совершенствованию и рационализации, поскольку современный менеджмент основан на рациональных способах принятия решений.

Каждый аспект подхода к менеджменту как к системе управления требует ее изучения в статике и динамике; в рамках глобальной локальной деятельности; на текущий момент и на перспективу. А это отражается на формулировке целей, методов воздействия для их достижения, на организационной структуре управления, на функционировании фирмы как управляемого объекта.

Характерные черты и стадии менеджмента. Характерные для менеджмента черты включают экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.

Содержание экономического аспекта составляет управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей.

Социально-психологические аспекты характеризуют деятельность особой группы лиц по организации и руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения поставленных целей. Сюда относится система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, а также социальная функция, в которой отражаются культура общества, его традиции, ценности и обычаи.

Правовой аспект менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство. Важнейшее значение имеют положения торгового права по вопросам создания фирм, заключения контрактов, промышленной собственности, а также государственное регулирование бизнеса, включающее антитрестовское законодательство, налоговую политику, торгово-политические средства и др.

Организационно-технический аспект менеджмента включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей, мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу.

Менеджмент в зависимости от видов и последовательности деятельности можно разделить на три стадии: стратегическое управление; оперативное управление; контроль.

Стратегическое управление включает: выработку цели менеджмента; прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием существующих факторов; перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели.

Оперативное управлениевключает деятельность по реализации вышеуказанных мер, которая подразделяется на: организацию как создание нужной структуры и необходимых ресурсов; руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры.

Контроль включает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

Эффективный менеджмент предполагает единство всех видов и стадий процесса управления как единство экономического, организационно-технического и социально-психологического аспектов управления.

Управленческий процесс и его простые элементы

Управление как деятельность реализуется в совокупности управленческих процессов, т. е. целенаправленных решений и действий, осуществляемых менеджерами в определенной последовательности и комбинации.

Любая управленческая деятельность состоит из следующих этапов:

1) получение и анализ информации;

2) выработка и принятие решений;

3) организация их выполнения;

4) контроль, оценка полученных результатов, внесение коррективов в ход дальнейшей работы;

5) вознаграждение или наказание исполнителей.

Эти процессы развиваются и совершенствуются вместе с организацией. Они бывают первичными и производными; одноступенчатыми и многоступенчатыми; скоротечными и продолжительными; полными и неполными; регулярными и нерегулярными; своевременными и запаздывающими и т. п. Управленческие процессы содержат как жесткие (формальные) элементы, например правила, процедуры, официальные полномочия, так и мягкие, такие, как стиль руководства, организационные ценности и проч.

Особенности управленческих процессов определяются как объективными (характер и сфера деятельности организации или подразделения, их структура и проч.), так и субъективными (интересы руководства и персонала, неформальные связи и т. п.) факторами. В совокупности такие процессы образуют *цикл*, состоящий из взаимосвязанных фаз: принятие решения (определение цели и программы действий); исполнение (воздействие на элементы организации); сбор, обработка, анализ и контроль информации, необходимая корректировка (обратная связь).

Целью конкретного управленческого процесса является изменение или, наоборот, сохранение *управленческой ситуации*, т. е. такой совокупности обстоятельств, которые оказывают (могут оказать в будущем) положительное или отрицательное влияние на организацию. Ситуация характеризуется количественными и качественными показателями (длительностью, остротой, местом и причинами возникновения, содержанием, кругом участников, важностью, сложностью, перспективами развития и т. п.).

К элементам процесса управления относятся управленческий труд, который реализуется в определенном результате (решении), его предмет и средства.

Предметом и продуктом труда в управлении является *информация о* существующей проблеме и способах ее преодоления. Исходная информация является «сырой», а поэтому не может использоваться на практике. Но в результате обработки она превращается в *управленческое решение*, служащее основой осуществления конкретных действий.

Решения, получающие самостоятельное существование, могут накапливаться (кто не видел груду документов на столе!). Это приводит к росту масштабов и усложнению процесса управления.

В то же время решения формируют так называемый *организационный порядок*, обеспечивающий автоматическое срабатывание многих управленческих механизмов и выполнение необходимых действий без специальных распоряжений. Это полезно, так как ускоряет и упрощает работу менеджеров.

Средствами управленческого труда служит все то, что способствует осуществлению операций с информацией, − от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Выделяют средства обработки информации (компьютеры, калькуляторы); средства размножения документов (принтеры и проч.); средства их оформления (штемпели, резаки, дыроколы); средства группировки и хранения (папки, скоросшиватели, картотеки); средства оперативной связи; мебель.

Управленческий труд представляет собой совокупность действий и операций, с помощью которых менеджер обеспечивает подготовку и реализацию отдельных решений.

Он относится к категории *труда умственного*, осуществляемого в *виде нервно-психических усилий*, и существует в трех формах: эвристической, административной и операторной. Такой труд требует инициативности (и одновременно умения подчиняться), повышенной ответственности.

Эвристический труд сводится к совокупности действий по изучению проблем и разработке вариантов их решений — организационных, экономических, технических. В зависимости от сложности и характера задач он выполняется руководителями и специалистами.

Административный труд является уделом в основном руководителей. Он связан с выполнением таких видов работ, как распорядительство (доведение в устном и письменном виде принятых решений до исполнителей), инструктирование, контроль и координация деятельности подчиненных, их оценка, мотивация, проведение собраний и совещаний, прием посетителей, ведение деловых переговоров, ответы на письма и телефонные звонки, обход рабочих мест.

Важнейшим моментом административного труда является целевое управляющее воздействие.

По типу оно может быть приказом, рекомендацией, советом, порицанием, похвалой и проч.

По форме воздействие бывает непосредственным или опосредованным, явным или неявным, мягким или жестким.

По способу передачи воздействия подразделяются на официальные и неофициальные. Неофициальное воздействие дополняет официальное. Сегодня оно считается более предпочтительным и многие ситуации разрешаются только на его основе.

Операторный труд направлен на техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией.

Он выполняет следующие функции:

− документационную (оформление, размножение, сортировка и хранение документов);

− первично-счетную и учетную (сбор статистической, бухгалтерской и иной информации о производственных, хозяйственных, социальных и иных процессах, протекающих в рамках организации);

− вычислительную и формально-логическую (последовательная обработка собранной информации и осуществление на ее основе и по заданному алгоритму необходимых расчетов);

− коммуникативно-техническую (поддержание связи между субъектами).

Этот труд выпадает на долю специалистов и технических исполнителей. Часть его, строго говоря, не относится к умственному, поэтому для его характеристики иногда используют термин «нефизический труд».

В целом управленческий труд является *сложным*, что обусловлено несколькими обстоятельствами.

Во-первых, масштабами, количеством и многогранностью решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов.

Во-вторых, необходимостью принимать новые, нетрадиционные решения, порой в условиях неопределенности, что требует глубоких профессиональных знаний, опыта, широкой эрудиции.

Наконец, в-третьих, необходимостью оперативно самостоятельно действовать, брать на себя риск и нести ответственность за последствия.

Управленческий труд состоит из отдельных работ и, объектом которых являются носители информации (чаще всего документы).

Управленческие работы классифицируются по следующим основаниям:

1) по целевому назначению (предвидение, активизация, контроль и проч.);

2) по временному горизонту (перспективные, тактические, оперативные);

3) по этапам (целеполагание, анализ ситуации, выявление проблемы, поиск решения);

4) по направленности (на решение внутренних или внешних проблем);

5) по сферам (экономическая, социальная, технологическая);

6) по объектам (производство, финансы и проч.);

7) по формам и методам осуществления;

8) по организационной роли (дифференцирующие и интегрирующие);

9) по характеру преобразования информации (стереотипные, выполняемые по алгоритму, творческие);

10) по содержанию:

− коммуникационные (ведение переговоров, прием посетителей, обход организации, выезд в командировки);

− распорядительные и координационные (доведение до исполнителей принятых решений, постановка задач, инструктирование);

− контрольно-оценочные (проверка своевременности и качества выполнения заданий);

− аналитико-конструктивные (изучение информации и подготовка решений);

− информационно-технические (сбор, первичная обработка, хранение, выдача сведений) и т. д.

Каждая работа представляет собой самостоятельный комплекс *управленческих операций* (часть процесса, в рамках которого информация подвергается однократному изменению или перемещению). Таких операций может быть до 1000, а каждая из них содержать до 20—30 элементов.

Управленческие операции подразделяются на творческие, логические и технические.

Творческие являются наиболее сложными. Они предполагают такие действия, как абстрагирование, анализ, сравнение, синтез, прогнозирование, принятие решений.

Логические операции выполняются по заданному алгоритму (например, составление бухгалтерского баланса) и в отличие от первых регламентируются специальными документами. Они проще, но также требуют для выполнения специальной подготовки.

Технические операции (например, первичная обработка, хранение, получение информации), как и некоторые логические, могут быть полностью или частично механизированы.

У руководителей удельный вес творческих операций - 60 процентов, у специалистов − 40 процентов. У технических исполнителей доля логических операций − 20 процентов, остальные − технические.

Документально зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса, определяющая состав, очередность, содержание составляющих его операций, получила название *управленческой процедуры*.

Процедура должна отражать цель работы, производственные и информационные потоки, используемые и разрабатываемые документы, порядок их прохождения, содержание; быть минимально сложной и трудоемкой.

Управленческие процедуры способствуют:

− рациональной последовательности выполнения управленческих работ;

− равномерной загрузке, согласованности и единству действий персонала;

− принятию решений там, где это наиболее целесообразно;

− экономии времени;

− ограничению вмешательства вышестоящих руководителей.

Чаще всего процедуры выполняются по *правилам*, которые определяют то, что и как должно быть сделано *в конкретной ситуации*. Это защищает каждого участника управленческого процесса от давления извне, освобождает отличной зависимости. Но одновременно с уменьшением произвола ограничивается свобода действий и растут бюрократические тенденции.

1.1.2 Цели и задачи менеджмента в организации

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности, или доходности, в деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Прибыльность фирмы свидетельствует об эффективности ее производственно-сбытовой деятельности, которая достигается путем минимизации затрат (расходов на сырье, материалы, энергию, оплату труда, финансирование) и максимизации доходов от результатов производства − выпуска продукции и услуг.

Менеджмент призван создавать условия для успешного функционирования фирмы исходя из того, что прибыль является не причиной существования фирмы, а результатом ее деятельности, который в конечном итоге определяет рынок.

Прибыль создает определенные гарантии дальнейшему функционированию фирмы, поскольку только прибыль и ее накопление на предприятии в виде различных резервных фондов позволяют ограничивать и преодолевать риски, связанные с реализацией товаров на рынке. Ситуация на рынке, как известно, постоянно меняется, происходят изменения в положении на рынке конкурентов, в условиях и формах финансирования, состоянии хозяйственной конъюнктуры в отрасли или в стране в целом, в условиях торговли на мировых товарных рынках. Отсюда постоянное наличие риска.

Целью менеджмента в этих условиях является постоянное преодоление риска или рисковых ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуется наличие определенных резервных денежных средств и предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

Важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке. В связи с этим в задачи менеджмента входит:

− обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;

− стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;

− постоянный контроль эффективности деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;

− постоянный поиск и освоение новых рынков.

К задачам, решаемым в менеджменте, относятся также:

− определение конкретных целей развития фирмы;

− выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения;

− разработка стратегии развития фирмы − хозяйственных задач и путей их решения;

− выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды;

− определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

− установление контроля выполнения поставленных задач.

Выполнение задач менеджмента по регулированию, организации, координации и контролю производственного процесса и достижение намеченных целей получают оценку на рынке.

Задачи управления непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов − материальных, финансовых, трудовых и др.

Основными задачами менеджмента являются следующие:

− обеспечение баланса интересов управляющей, управляемой и информационной систем, а также предотвращение и устранение антагонистических, деструктивных конфликтов в коллективе;

− снижение уровня загрязнения природной среды;

− обеспечение высокого качества выпускаемой продукции и услуг;

− изучение потребностей рынков потребителей продукции и услуг, конъюнктуры рынков производителей товаров;

− рациональное обеспечение всеми видами ресурсов и их эффективное использование;

− формирование процессов сбыта произведенной продукции и услуг;

− создание благоприятного отношения к продукции и коллективу во внешней среде;

− формирование международных и региональных коммуникативных связей;

− обеспечение безопасности экономической и информационной деятельности управляющей, управляемой и информационной систем;

− создание процесса мониторинга элементов внешней среды макро- и микроуровня;

− формирование рациональных механизмов управления;

− построение надежных организационных структур управления;

− выявление и использование внутренних резервов управляющей, управляемой и информационных систем;

− повышение производительности индивидуального и коллективного труда управленцев и работников, производящих продукцию и услуги.

Перед менеджментом как разновидностью практической деятельности стоят две главные задачи:

1) тактическая (поддержание устойчивости функционирования организации и всех ее элементов);

2) стратегическая (развитие и перевод ее в качественно новое состояние).

Эти задачи решаются в рамках трех видов менеджмента:

− общего (постановка целей, выработка стратегии, путей развития, решение организационных вопросов, контроль);

− линейного (руководство текущей работой основных и вспомогательных подразделений);

− функционального (управление решением общефирменных задач, планирование, научные исследования и проч.).

1.1.3 Основные категории менеджмента

Категории менеджмента − наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные всеобщие свойства и устойчивые отношения (связи) в процессах и структуре управления организацией. К числу основных категорий менеджмента следует отнести:

− объекты и субъекты менеджмента;

− виды менеджмента;

− функции менеджмента;

− принципы менеджмента;

− методы менеджмента.

Объекты и субъекты менеджмента. В процессе управления следует учитывать, что любая организация, независимо от размеров и задач, которые она решает, имеет управляемую и управляющую подсистемы (части), или объект и субъект управления (рис. 1.1).

Любая организация представляет собой единство двух подсистем: управляемой и управляющей. Вместе они образуют систему управления.

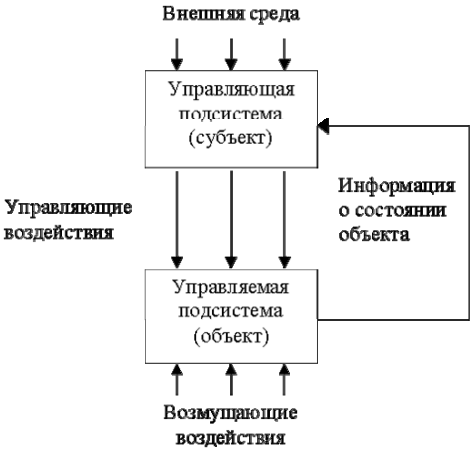


Рис. 1.1. Система управления

Систем управления организацией представляет собой весьма сложное образование, включающее следующие взаимосвязанные элементы:

− органы (субъекты) управления (должности, подразделения);

− коммуникационные каналы;

− набор методов, технологий, норм, правил, процедур, предписаний, полномочий, определяющих поведение работников и порядок выполнения тех или иных действий.

Принципами построения системы управления являются:

− соответствие целям организации;

− сопряженность функций и полномочий;

− ориентированность на определенный уровень компетентности персонала;

− допущение неформальных связей;

− обеспечение эффективного контроля;

− гибкость и адаптивность.

Как и любая органическая система, система управления находится в постоянном развитии. Это развитие может быть *экстенсивным* (путем увеличения числа субъектов, связей между ними) и *интенсивным* (за счет рационализации функций, процедур и т. д.).

Система управления характеризуется:

1) составом, соподчиненностью, информационной нагрузкой элементов, способом их взаимодействия;

2) уровнем централизации или децентрализации полномочий;

3) степенью специализации и регламентации функций;

4) стабильностью или изменчивостью поведения;

5) открытостью или закрытостью (восприимчивостью или невосприимчивостью к внешним влияниям);

6) техническим оснащением.

Системы управления можно разделить на два типа: с жестко регламентированным управлением на основе заданий и с мягким управлением с помощью целей, сроков, лимитов расходования ресурсов. В любой иерархической системе управление происходит в условиях неполной информированности систем более высокого уровня об истинных целях, ресурсах и ограничениях низовых систем.

Определенное соотношение субъектов управления, связанных между собой коммуникационными каналами, образует *структуру* этой системы, отражающую статику менеджмента, а совокупность методов, технологий и проч. − его *механизм*.

Структурно система управления состоит *из управляющей и управляемой подсистем*, границы между которыми весьма условны. Они взаимодействуют с помощью *механизма управления*, который соответствующей частью принадлежит каждой из них.

Под *управляющей подсистемой* можно понимать ту часть системы управления, которая вырабатывает, принимает и транслирует управленческие решения, обеспечивает их выполнение. Она имеет иерархическую структуру во главе с направителем (центральным звеном). Им может быть индивид или коллектив (например, совет директоров).

Понятию «управляющая подсистема» близко понятие «субъект управления», однако они не тождественны. В состав субъекта входят только те элементы подсистемы, которые связаны с выработкой решений (на каком бы уровне они ни находились).

В общефилософском смысле субъект − лицо, способное к выбору деятельности, исполняемой роли для себя и для других, собственных целей и способов их достижения. Субъекты классифицируются по характеру, содержанию и масштабу деятельности.

К управляемой подсистеме относятся элементы, которые воспринимают управляющее воздействие и преобразуют в соответствии с ним поведение того объекта, на который оно направлено.

Объект управления представляет собой все те элементы организации, которые, воспринимая управленческое воздействие, подчиняют ему свое функционирование и развитие. В качестве объекта можно рассматривать рядовых исполнителей, процесс, отношения и т. д.

Нужно иметь в виду, что объект управления отличается от субъекта не сам по себе как таковой (субстанциально), а выполняемыми функциями. Поэтому, например, одно и то же лицо в разных ситуациях может быть и тем и другим. Обычно субъект управления по масштабу меньше объекта и сложность его ниже, но он более активен и динамичен; объект же, наоборот, инертен.

Иногда возникает ситуация, когда дальнейшее развитие объекта управления может идти несколькими путями. Это порождает неопределенность (энтропию). Чем больше существует вариантов дальнейших действий, чем сложнее выбирать из них лучший, тем ее степень выше и тем сложнее осуществлять управление.

Если управление имеет официальный характер, то его субъект организационно и юридически оформляется в виде должности (совокупности должностей), образующих подразделение управления. Но субъект может действовать и без такого оформления. Главное, чтобы он генерировал и реализовывал соответствующие решения.

От субъекта управления следует отличать *субъекты управленческой деятельности* − живых людей − руководителей и сотрудников подразделений, участников процесса управления.

Для того чтобы взаимодействие между субъектом и объектом управления было эффективным, необходимо выполнение ряда условий.

Во-первых, они должны соответствовать друг другу, быть *совместимыми*. Это позволит им полностью реализовать свои потенциальные возможности, избежать многих сбоев и «накладок».

Легко представить себе, например, такой случай, когда человек, сам по себе умный и способный, становится руководителем в той области деятельности, которую плохо знает. Понятно, что решения, принимаемые им, окажутся малопонятными для подчиненных, и последние не смогут трудиться с необходимой отдачей.

Если руководитель и подчиненный не будут совместимы психологически, то рано или поздно между ними начнутся конфликты, которые окажут самое негативное влияние на результаты работы.

Во-вторых, в рамках единства субъект и объект управления должны обладать *относительной самостоятельностью*. Предусмотреть все необходимые действия в конкретных ситуациях из-за удаленности от места событий, незнания деталей, интересов объекта и его возможных психологических реакций, особенно в непредвиденных обстоятельствах, как правило, затруднительно. Поэтому принятые наверху решения могут быть неоптимальными.

В-третьих, субъект и объект управления должны осуществлять между собой *двустороннее взаимодействие*, определенным образом реагируя на информацию, полученную от другой стороны. Это облегчает корректировку последующих шагов, которые обеспечивают их приспособление к изменению внешней среды и друг к другу.

В-четвертых, как субъект, так и объект управления должны быть *заинтересованы* в четком взаимодействии (один − в получении необходимых в данной ситуации команд, другой − в своевременном и точном их исполнении).

Подобная ситуация возникает в том случае, когда личные цели участников управленческого процесса будут совпадать и одновременно соот-

ветствовать объективным целям объекта управления. Ведь возможность субъекта управлять обусловлена готовностью объекта следовать поступающим командам.

Перечисленные условия должны обеспечить *управляемость* объекта, т. е. его адекватную реакцию на управляющее воздействие. Высокая реактивность может иметь форму готовности исполнения требований, сотрудничества; низкая − бездействия, противодействия, формальных действий.

Управляемость зависит от таких обстоятельств, как знания и опыт персонала, соответствие стиля управления условиям внутренней и внешней ситуации, достаточность полномочий руководителя, социально-психологический климат.

В рамках системы управления между объектом и субъектом существуют самые разнообразные связи: непосредственные и опосредованные; главные и второстепенные; внутренние и поверхностные; постоянные и временные; закономерные и случайные. Через эти связи осуществляется действие *механизма управления,* который должен:

− соответствовать целям и задачам объекта управления;

− учитывать реальные условия осуществления управленческой деятельности;

− предусматривать надежные, сбалансированные методы воздействия на управляемый объект;

− поддаваться контролю;

− иметь возможности для совершенствования.

Система управления должна быть эффективной. К признакам ее эффективности можно отнести:

1) высокую оперативность, надежность, качество принимаемых решений;

2) минимизацию затрат времени, связанных с их подготовкой;

3) экономию общих издержек и расходов на содержание аппарата управления;

4) улучшение технико-экономических показателей основной деятельности и условий труда;

5) снижающуюся долю административных работников в персонале организации.

Эффективность функционирования системы управления можно повысить с помощью более надежных обратных связей; своевременности и полноты информации; учета социально-психологических особенностей участников; обеспечения оптимального размера подразделений.

Субъекты менеджмента − менеджеры − руководители различного уровня, наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

Категория «менеджер» распространяется:

− на руководителей линейного менеджмента: директоров, руководителей производственных подразделений среднего и нижнего звена управления;

− на руководителей функционального менеджмента: заместителей директора, руководителей функциональных подразделений и их частей (бюро, лабораторий, секторов);

− на организаторов определенных видов работ.

Руководителя сегодня можно рассматривать в трех ипостасях:

− профессионал − автор решений, стратегии, планов;

− организатор − создатель условий деятельности исполнителей, осуществляющих их на практике;

− начальник, предписывающий подчиненным необходимые действия, которые те обязаны выполнять.

По мнению известного американского специалиста в области менеджмента Г. Минцберга, *в* рамках своей повседневной деятельности руководитель реализует сегодня следующие группы управленческих функций:

− межличностные («главный менеджер», являющийся символом власти; «лидер», увлекающий сотрудников на достижение целей; «связующее звено» в команде управленцев);

− информационные(«приемник», концентрирующий информацию; ее «распространитель » среди подчиненных; «представитель», передающий информацию во внешний мир);

− решающие(«предприниматель», планирующий и начинающий изменения в организации; «ликвидатор нарушений», корректирующий деятельность в нестандартных ситуациях; «распределитель ресурсов» и посредник, «ведущий переговоры»).

В различных ситуациях и на разных уровнях управления требуются разные руководители.

Объекты менеджмента − весь состав взаимосвязанных структурных подразделений любого назначения (цехи, участки, отделы, сектора, лаборатории и т. п.).

Объект и субъект менеджмента находятся во взаимной связи и зависимости. Чем больше по объему объект менеджмента, тем больше будет и субъект менеджмента. Это не прямо пропорциональная зависимость, поскольку на размер субъекта менеджмента будут действовать и другие факторы, такие, как организованность объекта менеджмента, уровень компьютеризации работ и др. Такое деление системы менеджмента на субъект и объект менеджмента и такая взаимосвязь между ними имеет место на всех уровнях менеджмента: верхнем, среднем и нижнем.

Управляющая и управляемая подсистемы между собой связаны посредством информации. Из объекта управления информация о ходе работ поступает в управляющую подсистему и позволяет ей выработать команды управления, которые затем передаются в управляемую подсистему для испол-

нения, как это было показано на рис. 1. На информационные входы управляющей подсистемы воздействуют факторы внешней среды: поставщики, собственники фирмы, законы и государственные органы, а также международное окружение, экономика, политика, технология и т. п. Кроме того, на информационные входы управляющей подсистемы воздействует производственная информация, поступающая по каналам обратной связи от управляемой подсистемы. Выходами управляющей подсистемы являются планы низовым структурным подразделениям и команды управления или управляющие воздействия, а также отчетная информация и сведения.

Виды менеджмента − специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента.

Еще в 50-60-е гг. прошлого века в Европе и США доминировало представление о менеджменте как об универсальной дисциплине, имеющей единый, нерасчлененный объект. Сегодня таких объектов существует несколько, и число их продолжает расти. Речь идет об организационной деятельности, производстве, материально-техническом снабжении и сбыте, инновациях, маркетинге, персонале, финансах, учете и анализе хозяйственных процессов (эккаунтинге). Сегодня к ним добавилось обучение и распространение знаний. За эти объекты «отвечают» соответствующие разновидности менеджмента.

*Организационный менеджмент*управляет процессами создания организации, формирования или преобразования ее структуры, механизма управления; выработки норм, регламентов, правил, инструкций и проч.

*Производственный менеджмент*обеспечивает эффективное осуществление основной деятельности предприятия (в соответствии с технологией) путем ее направления в нужное русло, координации субъектов и ресурсов. Причем термин «производственный» здесь можно понимать в широком смысле, как относящийся к предприятию любой сферы (заводу, банку, агрофирме). Объектами производственного менеджмента являются постановка целей, выбор стратегии, планирование, оптимизация объема и структуры выпуска продукции, организация трудового и технологического процесса, их регулирование, устранение сбоев и неполадок, контроль, руководство людьми, стимулирование, расстановка кадров и т. п.

*Снабженческо-сбытовой менеджмент*управляет процессами заключения хозяйственных договоров, закупки, доставки и организации хранения сырья, материалов, комплектующих изделий, а также произведенных товаров, их предпродажной подготовки, отправки покупателям.

*Инновационный менеджмент*осуществляет управление нововведениями, координацию и контроль научных исследований, прикладных разработок, создание опытных образцов товаров и услуг, внедрение их в производство; формирование и оценку планов и программ инновационной деятельности, организацию их ресурсного обеспечения; стимулирование творчества.

Маркетинг-менеджмент ведает едва ли не самой важной и сложной на сегодняшний день сферой хозяйственной деятельности организации − поведением фирмы на рынке. С его помощью осуществляется изучение последнего, оценка текущей и перспективной конъюнктуры, отбор целевых рынков, формирование каналов сбыта, выработка ценовой и рекламной политики и т п.

Персонал-менеджмент решает задачи подбора, расстановки, обучения, развития, повышения квалификации кадров; разрабатывает системы вознаграждения и стимулирования; отвечает за создание благоприятного морально-психологического климата, улучшение условий труда и быта, поддержание контактов с профсоюзной организаций и разрешение трудовых споров и конфликтов.

Финансовый менеджмент занимается вопросами составления бюджета и финансового плана организации; формированием и распределением фонда ее денежных ресурсов, портфеля инвестиций; оценкой текущего и перспективного финансового состояния. Элементами финансового менеджмента являются налоговый, который ищет законные способы оптимизации величины уплачиваемых организацией налогов, а также риск-менеджмент.

Эккаунтинг-менеджмент управляет процессом сбора, обработки и анализа данных о работе организации; их сравнением с исходными и плановыми показателями, результатами деятельности других организаций с целью своевременного выявления проблем, вскрытия резервов и обеспечения полного использования имеющегося потенциала.

В последние годы начинают активно говорить о *менеджменте знаний*, управляющем процессами их выявления, отбора, хранения, распространения, придания им дополнительной ценности, повышения их качества с помощью фильтрации, синтеза, облечения в новые формы и проч., позволяющих более эффективно их использовать на практике. Кроме того, менеджмент знаний связан с созданием обучающей среды, в том числе интерактивной, где люди постоянно обмениваются информацией и есть все возможности для ее эффективного осмысления и усвоения. Центральная задача в управлении знаниями состоит в том, чтобы облегчить выявление, обмен и использование имеющихся информационных ресурсов, передового опыта, творческих возможностей. Это важно, и потому, что в перспективе все крупные организации должны делиться на малые самоуправляемые структуры, которые из-за относительно небольшого собственного информационного и интеллектуального потенциала должны будут добывать и ассимилировать чужие знания.

В зависимости от периода, на который ориентируется управленческая деятельность, выделяют текущий, опережающий (перспективный) и контролирующий менеджмент.

Текущий обеспечивает поддержание параметров соответствующего объекта в рамках допустимых отклонений в реальном масштабе времени.

Опережающий (перспективный) менеджмент связан с прогнозированием, планированием и реализацией нововведений с учетом риска.

Контролирующий менеджмент нацелен на корректировку и преодоление негативных последствий принятых в прошлом решений.

*Функции менеджмента.*Сущность любой теории или целенаправленной деятельности, в том числе менеджмента, проявляется в функциях (лат. functio − обязанность, круг деятельности, назначение, роль). Под функциями менеджмента можно понимать:

− целевое назначение управленческой деятельности вообще;

− ту или иную общую задачу, которую необходимо решить (такая задача бывает основной и обеспечивающей, например планирование и мотивация);

− относительно самостоятельный вид управленческих действий;

− определенную сферу управления, обособившуюся в результате разделения управленческого труда, где принимаются специфические решения.

Общие функции менеджмента, отражающие его содержание, были сформулированы в 1916 г. А. Файолем. В качестве таковых он выделил организацию, планирование, координацию, контроль и распорядительство. Сегодня к ним можно добавить еще мотивацию, информирование и развитие.

Главной функцией менеджмента считается планирование в широком смысле слова.

А. Файоль рассматривал планирование как условие успешного управления, подчеркивая, что сложная и крайне динамичная рыночная ситуация вызывает необходимость в детальном предвидении, в частности для того, чтобы предотвратить или смягчить колебания. «Самая лучшая программа, − считал он, − не в состоянии предвидеть всех могущих случиться чрезвычайных стечений обстоятельств, но она отчасти их учитывает, подготавливает то орудие, к которому надо будет прибегнуть при неожиданных обстоятельствах».

Реализуя эту функцию, управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа ситуации, в которой находится организация (подразделение, отдельное направление деятельности), и прогноза развития формулирует текущие и перспективные цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы. Образно говоря, речь здесь идет об определении того, «где мы находимся в настоящее время, куда хотим двигаться и как собираемся это делать».

Практическое воплощение замыслов, содержащихся в планах, программах и стратегиях, берет на себя организационная функция. Она реализуется через проектирование и создание организационных и управленческих структур, определение порядка их функционирования и взаимодействия, обеспечение деятельности необходимой документацией.

Доведение до сведения каждого субъекта того, что тот должен делать для достижения поставленных целей, берет на себя распорядительская функция.

Распорядительство, по Файолю, состоит в том, чтобы в совершенстве знать работников, увольнять нерадивых, подавать положительный пример, активизировать, воспитывать персонал, проводить совещания, обеспечивая этим выполнение задания. Его успешная реализация требует хорошего знания менеджером подчиненных, личных контактов и демонстрации им собственного примера.

Реализация целей организации осуществляется посредством совместной деятельности людей, которую нужно координировать: упорядочивать, согласовывать, направлять. Это обеспечивает необходимый уровень сотрудничества участников, единство их совместных действий и тем самым облегчает реализацию всех остальных функций.

В соответствии с характером решаемых задач выделяют следующие типы координации:

− превентивную, предотвращающую появление проблем;

− устраняющую, связанную с ликвидацией перебоев в хозяйственной системе;

− регулирующую, направленную на поддержание установленной схемы взаимодействия субъектов;

− стимулирующую, способствующую совершенствованию их поведения.

Координирующее воздействие должно быть системным, минимальным по объему, непротиворечивым (не порождающим взаимоисключающих эффектов).

Результаты деятельности организации, подразделения и отдельных лиц требуется время от времени проверять, оценивать и корректировать. Кроме того, необходимо заблаговременно выявлять надвигающиеся опасности, обнаруживать ошибки, отклонения от существующих стандартов. Все это составляет содержание контрольной функции менеджмента, реализация которой создает основу не только совершенствования работы, но и поощрения сотрудников.

Ни одна задача не будет успешно решена качественно и с минимальными затратами, если люди не будут в этом заинтересованы. Отсюда вытекает еще одна важнейшая функция менеджмента — мотивационная.

Она концентрируется на определении интересов работников (а последние часто сами не знают, чего хотят) и выборе наиболее подходящего в данной ситуации способа воздействия на них. Это позволяет обеспечить максимальную активность персонала и менеджеров в процессе достижения поставленных целей.

Роль информационной функции предопределяется тем, что информация является предметом и результатом управленческой деятельности. Поэтому последняя начинается с ее сбора, обработки, анализа (в том числе мгновенно в голове менеджера).

В задачу информационной функции входит также создание и пополнение базы данных, определение объема необходимых сведений, предоставление их всем нуждающимся в удобной для использования форме.

В эпоху НТР в мире происходят стремительные изменения, к которым нужно постоянно приспосабливаться. Поэтому сегодня важнейшей функцией менеджмента становится развитие всех сфер и сторон деятельности организации: структуры, системы управления, продукта, отношений с окружением, а главное − персонала.

Перечисленные общие функции приобретают конкретную специфику, реализуясь на каждом уровне управления (организация, подразделение, индивид) и в каждой его сфере (производственная деятельность, персонал, финансы, рынок, снабжение и сбыт, нововведения и проч.), применительно к какому-либо конкретному объекту управления.

От функций менеджмента нужно отличать функции должностей и подразделений, вытекающие из рационального разделения управленческого труда.

Они характеризуются количеством, числом субъектов, их непосредственно реализующих; степенью автономности; регламентации, возможностью дублирования и т. д.

На высших «этажах» организации к таким функциям относится, например, общее и стратегическое руководство; на низовых — управление людьми и производственной деятельностью.

Если такие функции не соответствуют целям управляемого объекта, они считаются несвойственными и подлежат передаче другому исполнителю.

Если какая-то функция уже выполняется другим субъектом, то для него она является дублирующей и ее реализация ведет к росту затрат, как и реализация бесполезной функции, не отражающей сущности объекта, его назначения, не влияющей на его работоспособность. Еще более увеличивает затраты на управление осуществление вредной функции, которая в отличие от предыдущей снижает результаты.

Принципы менеджмента − важнейшие руководящие правила, основные положения и нормы поведения, руководствуясь которыми органы управления обеспечивают эффективное развитие организации.

Как и любая другая деятельность, управление осуществляется в соответствии с определенными принципами, т. е. правилами. Они могут быть общими для всех его видов или могут относиться к некоторой их части. Соблюдение принципов обеспечивает успех, несоблюдение может привести к неудачам и убыткам. К основным принципам менеджмента можно отнести следующие.

Научность в сочетании с элементами искусства. Научный подход необходим, поскольку сложным современным хозяйством фирмы практически невозможно управлять по наитию, без тщательной проработки решений. В то же время ситуация может меняться столь стремительно и непредсказуемо, что на ее изучение попросту нет времени. Тогда приходится импровизировать, использовать нетрадиционные подходы, чутье, опыт. Таким образом, фактор не-

определенности функционирования и развития социальной системы превращает управление в искусство.

Целенаправленность. Менеджеры действуют не просто так, а ради решения конкретных проблем, стоящих в данный момент перед хозяйствующим субъектом.

Специализация в сочетании с *универсальностью*. С одной стороны, для успеха управления необходим индивидуальный подход к каждому объекту, субъекту или процессу с учетом его особенностей. Семейным магазинчиком нельзя управлять так же, как гигантской корпорацией, а научными разработками — по аналогии с работой у конвейера. Но, с другой стороны, поскольку во всех этих случаях имеют место управленческие действия, они должны содержать в себе некие универсальные моменты.

Последовательность. Все управленческие шаги осуществляются в строго определенном порядке как во времени, так и в пространстве. Нельзя, например, сначала принимать решение, а затем уже осмысливать ситуацию.

В ряде случаев управленческие операции могут осуществляться *цикличе*, повторяться через определенные промежутки времени (например, контроль, составление бухгалтерских отчетов).

Непрерывность. Она обусловлена соответствующим характером производственных и хозяйственных процессов.

Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации. Субъекты на местах должны иметь возможность конкретизировать общие решения руководства в соответствии со складывающейся ситуацией и особенностями подразделения, а в определенных рамках − действовать самостоятельно.

Учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения. Это гарантирует нормальный морально-психологический климат, принятие взвешенных решений и их надлежащее исполнение.

Обеспечение единства прав и ответственности каждого субъекта управления. Избыток прав приводит на практике к произволу; недостаток − парализует деловую активность и инициативу.

Состязательность участников управления на основе личной заинтересованности. Она поддерживается с помощью материального поощрения, предоставления возможности продвижения по службе, самореализации, получения новых знаний и навыков.

Максимально раннее и широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений. Те из них, в которые вложены собственные труд и идеи, будут реализовываться с большей активностью и заинтересованностью, чем «спущенные сверху».

Методы менеджмента − способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации.

Содержание метода менеджмента в конечном счете сводится к ответам на вопросы: как, каким способом можно достичь цели управления? каким образом осуществлять управленческую деятельность? [16].

Принципы менеджмента и особенности организации учитываются при выборе методовуправления ею. Они могут разрабатываться научным путем или отражать опыт и сложившуюся практику По содержанию методы бывают организационными, административными, правовыми, экономическими и социально-психологическими.

С помощью *организационных* методов создаются необходимые условия функционирования организации, поэтому они являются первичными по отношению к остальным.

Речь идет о методах формирования трудовых коллективов и управленческих структур, их ориентации во времени и пространстве; нормирования деятельности, ее регламентации и проч.

С помощью *административных* методов происходит активное вмешательство в деятельность людей либо путем их прямого принуждения к определенному поведению, либо путем создания возможности такого принуждения.

Административные методы используются при управлении решением простых стандартных задач, прежде всего в структурах военизированного типа, например на транспорте. Они требуют ограничения инициативы работников и возложения всей ответственности за результаты на руководителя.

Составным элементом таких методов является премирование исполнителей, однако осуществляется оно не за реальные успехи, а за многолетний стаж, лояльность по отношению к администрации, дисциплинированность и т п.

Самый главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируют исполнителей на достижение заданных результатов, а не на их рост; поощряют исполнительность, а не инициативу. Поэтому сегодня в условиях, когда необходимо развивать творческий подход к делу, постоянное стремление к новому, такие методы себя изживают.

Успешному решению производственных задач в большей мере способствуют *экономические методы управления.* Они основаны на материальной заинтересованности работников в деле самостоятельного поиска оптимальных способов деятельности и принятии на себя ответственности за их результаты. Такие методы начали внедряться в начале XX в. во многом благодаря усилиям Ф. Тейлора.

Экономические методы предполагают, что своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается за счет экономии затрат или дополнительной прибыли, полученных вследствие проявленных работниками усилий. Поэтому люди напрямую заинтересованы в максимизации реального результата своей деятельности.

Однако экономические методы управления также ограничены, особенно применительно к работникам интеллектуальных профессий, ибо для них деньги − важный, но чаще всего не самый главный стимул работы.

Здесь на помощь приходят *социально-психологические методы* управления, сформировавшиеся в 20-х гг. XX столетия. Они предполагают два направления воздействия на поведение работников и повышение их трудовой активности.

Первое. Формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, оказание им поддержки.

Второе. Раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности.

Разница между административными, экономическими и социально-психологическими методами управления легко видна из табл. 1.

Таблица 1.1.

Сравнительная характеристика методов управления

Критерий	**Административные (принуждение)**	**Экономические (побуждение и принуждение)**	**Социально-психологические (побуждение)**
Основа применения	Угроза наказания	Возможность увеличить доход	Достижение психологического комфорта
Подходы к реализации	Жесткие	Адаптивные к ситуации	Адаптивные к личности
Требования к субъекту	Исполнительность, организованность	Профессионализм	Профессионализм, умение работать в команде, инициативность

В современном цивилизованном обществе все более широко применяются *правовые методы управления*. Их суть состоит в том, что деятельность работников регулируется посредством юридических и нормативных актов, определяющих границы и правила самостоятельных действий.

1.1.4 Основные законы и закономерности менеджмента

Согласно философскому подходу, закон есть внутренняя, повторяющаяся, существенная связь явлений, обусловливающая их необходимое развитие. Он выражает определенный порядок причинной и устойчивой связи между явлениями, повторяющиеся существенные отношения. При этом изменение одних явлений вызывает вполне определенное изменение и других, что имеет практическое значение.

Понятие закона родственно понятию сущности. Существуют три основные группы законов: специфические, или частные (например, закон сложения скорости в механике); общие для больших групп явлений (например, закон сохранения и превращения энергии, закон естественного отбора); всеобщие, или универсальные. Познание законов составляет задачу науки. Законы носят объективный характер и существуют независимо от сознания людей. Их нельзя запретить, отменить или уничтожить.

Закономерности управления относятся к частным законам общества, которые мало исследованы. Поэтому чаще всего говорят о закономерностях и принципах управления.

Закономерности управления – повторяющиеся существенные связи явлений в системе управления, неразрывно связанные с деятельностью персонала и проявляющиеся в виде тенденций, определяющих основную линию развития организации. Закономерность − проявление закона, его часть, его сторона.

Каждый руководитель должен знать и постоянно осознавать тот факт, что его деятельность связана с действиями законов природы и общества, законов управления. Понимание руководителем этих законов и согласование своих действий с проявлениями законов будет способствовать его деятельности, в противном случае его ожидает неудача или крах. Различают общие и специфические законы управления.

К общим законам управления относятся:

− закон специализации управления;

− закон интеграции управления;

− закон экономии времени.

Закон специализации управления. Современное производство основано на использовании новейших технологических процессов, технических средств, высокой степени организации производства и труда, информационных систем. Для управления таким производством необходимы узкоспециализированные знания и навыки в различных областях науки и техники, что приводит к расчленению общих функций, их проявлению в конкретных условиях, на различных уровнях. Менеджмент включает экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты. Поэтому менеджеры должны обладать высоким профессионализмом в области каждого из этих направлений.

Свойственные рыночной экономике риск и неопределенность ситуации требую от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения, способствуют поиску оптимальных организационных и научно-технических решений.

Закон интеграции управления. Интеграция, т. е. объединение, в менеджменте вытекает из потребности самого производства и управления им. Это объединение, с одной стороны, специализированных управленческих дей-

ствий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой − подразделений, производств в единый производственный организм − предприятие. Предприятия, в свою очередь, могут объединяться в различные организационные формы рыночной экономики. Пределы этого объединения регулируются рыночными отношениями производства и управления. Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам нововведений, мобильности технологической переориентации, внедрению изобретений, высокому уровню занятости в условиях острой конкурентной борьбы.

В качестве интегрирующих факторов могут выступать цели, задачи, интересы, необходимость поддержания жизнедеятельности и развития системы, требования рынка.

Интеграция осуществляется путем установления временных и постоянных связей на всех уровнях проявления функции управления и информационного обеспечения. На интеграционные процессы могут оказывать влияние внутренние и внешние переменные.

Закон экономии времени. Закон экономии времени справедлив не только для сферы материального производства. Всякая экономия, в конечном счете, сводится к экономии времени. Это положение характерно для менеджмента, где этот закон выступает как закон управления временем.

Эффективность управления и, следовательно, достижение поставленной цели зависит от скорости реакции менеджера на потребности рынка и мобилизации внутренних и внешних переменных для удовлетворения этих потребностей. Решение любого вопроса в менеджменте в более короткое время, чем конкурирующей стороной, всегда оказывает положительное влияние на конечные результаты деятельности фирмы. В глобальных масштабах закон экономии времени может влиять на уровень экономического развития региона или страны в целом.

Специфические законы управления выражают наиболее существенные связи и отношения различных сторон управления между собой и с элементами внешней среды. Эти законы затрагивают те стороны управления, для которых характерно взаимовлияние: когда изменение формы и содержания одной стороны управления вызывает устойчивые и вполне определенные изменения другой.

На данном уровне развития теории среди законов управления можно выделить:

− закон единства и целостности системы управления;

− закон сохранения пропорциональности и оптимальной соотносительности всех элементов системы управления;

− закон зависимости, эффективности решения задач управления от объема использования информации;

− закон соответствия потребного и располагаемого времени при решении задач управления;

− закон совместимости технических средств и систем управления соподчиненных и взаимодействующих систем.

Более чем столетний период развития менеджмента как науки позволяет выделить следующие его закономерности функционирования.

1. Обусловленность теории и практики менеджмента трансформацией форм и методов организации экономики (способа производства).

Анализ эволюции управленческой мысли показывает, что способу экономического развития соответствует свой способ управления. Управление в первобытнообщинном строе, основанном на простейших трудовых операциях, общинной собственности, отличалось от управления в рабовладельческом и феодальном строе, основанных на насилии, эксплуатации человека. В условиях капитализма, когда экономические отношения стали основываться на других, рыночных, отношениях, экономической свободе, сложной технологии организации труда в мануфактуре (предприятии), стал необходим соответствующий способ управления. Возникла потребность в менеджменте.

Зависимость способа управления от форм и методов организации экономики в России, особенно в советский период, свидетельствует, что это было управление нерыночной, централизованной экономикой и в полной мере называться менеджментом не могло.

Таким образом, теория и практика менеджмента обусловлены (зависимы) формами и методами экономики.

2. Определяющее влияние состояния факторов внешней среды на выбор и формирование системы управления организацией.

Организация в рыночной экономике является открытой системой. Это значит, что она получает из внешней среды необходимые ресурсы (люди, сырье, материалы и т.п.), перерабатывает их и в виде своей продукции поставляет во внешнюю среду, которая может принять или не принять эту продукцию. Управление организацией (его организационная структура) должно соответствовать состоянию внешней среды и обеспечивать тесное взаимодействие с ней. От этого зависит не только успешность организации, но и ее выживаемость.

3. Соответствие содержания управления формам собственности на имущество организации.

Менеджмент имеет особенности в зависимости от форм собственности организации. В организациях, где приоритетной (или основной) формой собственности является частная, менеджмент будет иметь деловой (рыночный) характер. Его главной целью будет обеспечение высокой прибыльности хозяйственной деятельности.

В организациях, где приоритет имеет государственная собственность, менеджмент будет иметь административный характер (административный менеджмент).

Формы общественной (коллективной) собственности требуют комбинированного подхода к управлению.

4. Оптимизация соотношения управляющей и управляемой подсистем (т.е. субъекта и объекта управления).

Менеджмент представляет собой систему из двух основных элементов: субъекта и объекта управления. Их взаимосвязь и взаимодействие должны быть оптимальными как в количественном, так и в качественном отношении. Так, количественное соотношение между персоналом менеджмента (управленцами) и исполнителями в организации должно соответствовать характеру труда, его сложности и другим условиям.

5. Преимущество сознательного и планомерного управления.

Предполагает осознанное формулирование целей организации и управления, осуществления исследований внешней и внутренней среды организации, прогнозирование развития и на этой основа разработку системы планирования ее деятельности в обозримой перспективе.

Данная закономерность свидетельствует, что задача управления состоит не только в том, чтобы исследовать факторы внешней и внутренней среды, но и в сознательном воздействии на них в интересах организации, обеспечения благоприятных условий ее развития. А это может быть достигнуто путем реализации комплекса мероприятий, рассчитанных на ближайшую и длительную перспективу, т. е. разработки системы планирования.

6. Концентрация и дипломатичное изменение функций управления в организации.

Управление организацией реализуется через систему его функций, т. е. видов управленческих работ. Концентрация управленческой деятельности осуществляется, как правило, посредством основных функций менеджмента, раскрывающих ее содержание, планирование, организацию, мотивацию, контроль, принятие управленческих решений.

Вместе с тем организации различаются между собой по видам, формам, содержанию и условиям деятельности. Поэтому следует учитывать динамику изменений функций управления, специфику их реализации.

7. Оптимизация уровней управления.

Разделение управленческого труда осуществляется не только по горизонтали, но и по вертикали. В результате появляется иерархия уровней управления. Чем больше звеньев (ступеней) управления, тем больше требуется времени для прохождения управленческой информации сверху вниз, и наоборот.

Вместе с тем сокращение звеньев иерархии органов управления может привести к увеличению количества объектов в расчете на одного субъекта управления, потере управляемости.

Таким образом, иерархия уровней управления должна быть оптимальной и по вертикали и по горизонтали.

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

В табл. 1.2 представлена характеристика ряда других законов и закономерностей управления.

Таблица 1.2

Характеристика законов и закономерностей управления

Законы и закономерности	**Комментарий**
1. Управление производством	
1.1. Единство принципов управления на всех ступенях народного хозяйства	Возможно в условиях однопартийной системы и государственного регулирования экономики
1.2. Пропорциональность и оптимальная соотнесенность частей организации	Характерно для крупных организаций (классические университеты, например МГУ), построенных по принципу натурального хозяйства
1.3. Непрерывность и ритмичность кругооборота движения основных производственных фондов	Правомерно для стабильной плановой экономики с низким уровнем инфляции и четким выполнением нормативных коэффициентов, сроков окупаемости затрат и оборачиваемости фондов
1.4. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления	Закон реализуется на основе исследования факторов численности персонала в верхнем, среднем и нижнем уровнях управления
1.5. Рациональное число структурных подразделений организации	Существует рациональное число подразделений и уровней управления в организации в зависимости от сочетания факторов производства
2. Законы организации	
2.1. Закон синергии	Для любой организации существует такой набор элементов, при котором её потенциал всегда будет больше суммы потенциала входящих в неё элементов

Продолжение Табл. 1.2

Законы и закономерности	Комментарий
2.2. Закон самосохранения	Каждая материальная и социальная система стремится сохранить себя и использует для достижения этого весь свой потенциал: производственный, кадровый, финансовый, технический, энергетический, материальный, научный, информационный и т.д.
2.3. Закон развития	Каждая система стремиться достичь наибольшего потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла организации. Развитие организации обусловлено воздействием факторов внутренней и внешней среды, её конкурентным положением на рынке, мобилизацией ресурсов, правильной стратегией развития
2.4. Закон информированности – упорядоченности	Чем больше информации о внутренней и внешней среде располагает организация, тем большую вероятность устойчивого функционирования она имеет. Следствие закона: информированность работника переходит в его компетентность
2.5. Закон эмерджентности (единства анализа и синтеза)	Каждая социальная организация стремиться настроится на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры и функций по одной из выбранных моделей развития: анализ → корректировка → синтез → корректировка → анализ; создание → реорганизация → укрупнение → разукрупнение → ликвидация → создание
2.6. Закон гармонии	Каждая система стремиться сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в заданной соотнесенности и заданном подчинении. Исходя из этого, каждая организация должна иметь обоснованный стратегический план деятельности и стараться его реализовать в определенном периоде времени

Окончание Табл. 1.2

<table>
<tr><th>Законы и закономерности</th><th>Комментарий</th></tr>
<tr><td>2.7. Закон рационального диапазона управления (формула В.А. Грайкунаса)
n – число сотрудников,
N – число связей в организации</td><td>Число прямых единичных, прямых групповых и перекрестных должностных связей в организации находится в геометрической прогрессии

<table><tr><td>n</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr><tr><td>N</td><td>1</td><td>6</td><td>18</td><td>44</td><td>100</td><td>222</td><td>490</td><td>1080</td><td>2376</td><td>10330</td></tr></table>
В единицу времени все связи одновременно осуществляться не могут. Формула позволяет вывести рациональные нормы управляемости: высшее руководство – от 4 до 8 человек, среднее звено – от 8 до 20 человек, нижнее звено – от 20 до 40 человек</td></tr>
<tr><td>2.8. Закон Паркинсона «Растущая пирамида»</td><td>Существуют внутренние потребности саморазвития организации, при которой происходит рост числа сотрудников в среднем на 5,75% в год, независимо от роста объема работы. Поэтому организации имеют тенденцию к самопроизвольному росту и бюрократизации</td></tr>
</table>

Закономерности менеджмента имеют объективный характер, однако реализуются на практике через деятельность людей, конкретные принципы управления.

1.1.5 Основные принципы менеджмента

Принципы управления – основные исходные положения теории управления, применение которых позволяет осуществлять эффективное управление и достигать результатов с минимальными затратами ресурсов.

Принципы управления организацией определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления. Т.е. управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют «линию» поведения менеджера.

Таким образом, принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Как известно, принципы рационального управления впервые были сформулированы основоположниками научного менеджмента − Ф. Тейлором, Г. Эмерсоном, А. Файолем.

Американский инженер Ф. Тейлор (1856−1915) родился в семье юриста. Карьеру он начал учеником модельщика, затем работал машинистом. Получив заочно диплом инженера-механика в 1878 г., Тейлор уже через 10 лет стал известным консультантом по менеджменту. Свои взгляды он изложил в книгах «Управление предприятием» (1903) и «Принципы научного управления» (1911). В них научное управление было развито в четырех основных областях: нормирование труда; роль менеджеров; отбор и обучение персонала; вознаграждение и стимулирование.

Центром учения Ф. Тейлора стали четыре принципа управления индивидуальным трудом работников.

1. Научный подход к выполнению каждого элемента работы.

2. Научный подход к отбору, обучению и тренировке работника.

3. Кооперация с работниками.

4. Распределение ответственности за результаты работы между менеджерами и работниками.

Свои взгляды на проблемы организации управления формулировал Г. Форд (1863−1947), родившийся в семье небогатого фермера и ставший автомобильным королем начала XX столетия. Форд был, прежде всего, практиком, создавшим уникальную производственную систему, основанную на движущемся конвейере. Ее социально-экономическая роль в тот период была примерно такой же, какую сегодня играют компьютерные и информационные технологии.

На предприятиях Г. Форда применялись следующие организационно-технические принципы управления.

1. Строгая, построенная по вертикали организация управления объединением ряда предприятий, конечная цель которых − изготовление автомобиля. Все части и этапы производства управлялись из одного центра.

2. Массовое производство, которое обеспечивало наименее возможную стоимость изделий, удовлетворение массового спроса покупателей и наибольшую прибыль.

3. Развитая стандартизация, которая давала возможность быстро и без лишних затрат переходить на новые модификации автомобиля при постоянстве базовой модели.

4. Конвейер с глубоким разделением труда, которое делится на сотни и тысячи мелких операций. Это дало возможность сделать производство непрерывным, массовым и, вместе с тем, дешевым. Труд на таком потоке не требовал высокой квалификации.

5. Постоянное совершенствование управления производством.

Эти идеи единства управления производством, большой масштаб кооперации, массовое производство, стандартизация, конвейерная система разделения труда, постоянное совершенствование управления полезны и сегодня.

Существенный вклад в теорию и практику управления был сделан инженером-механиком Г. Эмерсоном (1853-1931). Эмерсон родился в семье профессора литературы. Он получил образование в Германии и работал в США. Эмерсон говорил на 19 языках и в 23 года стал деканом факультета иностранных языков университета штата Небраска. Но затем стал заниматься экономическими и инженерно-экономическими исследованиями и консультировать по всему миру.

Эмерсон, разделявший большую часть убеждений Тейлора, в 1908 г. написал книгу «Эффективность как основа производственной деятельности и заработной платы». В ней он обратил внимание на важность оптимальной структуры организации, нерациональность которой, по его мнению, может снизить возможность экономии на масштабах, а также на большое значение стандартизации. Наиболее важные идеи Эмерсон высказал в книге «12 принципов эффективности » (1913), из которой видно, что он, в сущности, «дрейфовал» в сторону классического направления. Это заметно из формулировок самих принципов, в чем легко убедиться даже при беглом знакомстве с ними:

1. Отчетливо поставленные цели(исходный пункт управления).

2. Здравый смысл, состоящий в признании ошибок и поиске их причин. Здесь наши производители должны мужественно признать, что если производство не работает, то в этом есть конкретная причина, в т. ч. которая зависит и от нас. И как не жаль, но ситуация, описанная Эмерсоном семьдесят с лишним лет назад, нам очень близка и понятна. Он говорил, что «всюду и везде мы видим одну и ту же манию тоннажа, а вместе с ней − систематическое перегрузки заводов машинами, постоянное раздувание штатов и мотовство материалов. Мы постоянно вкладываем в дело больше капитала, чем нужно. На нас действуют не организация и умение, а только инвентарь».

3. Компетентная консультацияс целью совершенствования управления на основе привлечения профессионалов. Речь идет о необходимости постоянного совершенствования управления, его целеустремленности, выгоды привлечения к этому непростому делу специалистов, профессионалов.

4. Дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности, контролем, своевременным поощрением. Дело вовсе не в том, что нужно ужесточить наказание, сильнее запугать работающего. Дисциплина требует прежде четкой регламентации деятельности, когда каждый точно знает свои обязанности, каждый осознает, за что, как и кем он может быть наказан или поощрен, когда действуют быстрые, полные и точные учет и контроль, когда исключается произвол и все равны перед законом.

5. Справедливое отношениек персоналу. Это тот самый родившийся в наши дни принцип социальной справедливости: «Лучше работаешь − лучше живешь».

6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет. Говоря современным языком, это принцип обратной связи. Неправильный учет, нарушение обратной связи ведут к сбоям в работе системы управления. Попробуйте пройти 10 метров с закрытыми глазами, и вы в этом убедитесь.

7. Диспетчированиепо принципу «лучше диспетчировать хотя бы неспланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя ее». Именно диспетчирование позволяет слова плана превратить в реальные дела производства.

8. Нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов. Здесь раскрывается мысль о том, что высокие результаты в труде достигаются не повышением, а сокращением усилий. На первый взгляд, звучит парадоксально. Как правило, не дают высокого конечного результата и максимальные обороты станка, работа человека на пределе его возможностей. Главное − знать все резервы производительности, умело реализовать их и избегать неоправданных затрат труда, материалов и энергии.

9. Нормализация условий труда.Речь идет о том, чтобы создать такие условия работы, при которых возможности человека будут раскрываться наилучшим образом. Главное − не человека приспособить к машине, к производству, а наоборот, создать такие машины и механизмы, такие технологии, которые позволили бы человеку за то же время производить больше и лучше. Эта мысль перекликается с ключевой идеей об ускорении НТП как главного рычага повышения производительности труда.

10. Нормирование операций, состоящее в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени. Обращается внимание как на необходимость стандартизации способов выполнения операций, так и на регламентирование времени на каждый из этих способов.

11. Письменные стандартные инструкции.За этот принцип Эмерсон подвергся обвинению в бюрократизме, на которое он ответил своим оппонентам следующими словами: «Существует мнение, проповедуемое с большим пафосом, но все же совершенно безграмотное, будто бы стандартные инструкции убивают в работнике инициативу, превращают его в автомат. Если вспомнить о том, как порхает по воздуху воробей или как бегает по дереву белка, то кажется, что лестницы только убивают инициативу в человеке, спускающемся с шестого этажа... Я же предпочитаю ограниченность, здравый смысл, удобство лестницы... Работать самым быстрым и легким способом − это значит сократить усилия, не снижая результатов, и освободить мозг для инициативы, для изобретения и разработки еще лучших способов».

12. Вознаграждение за производительность. Эмерсон предложил свою систему оплаты труда, которая учитывает как время, затраченное рабочим, так и его умение, которое проявляется в качестве работы.

Важной стороной управления производством является руководство людьми, административная деятельность. Этой деятельности, ее рационализации посвятил ряд работ выдающийся руководитель производства, французский инженер Анри Файоль (1841-1925). Свои взгляды он изложил в книге «Общая промышленная администрация» (1916). Объектом интересов Файоля стали *организация в целом* и процессы управления как таковые, чем до него не занимался никто. Менеджмент он рассматривал как набор последовательных операций (функций) и, в отличие, например, от Тейлора, доказывал, что их в известной мере выполняют даже рабочие.

Для создания классического (административного) направления у Файоля существовали определенные предпосылки в виде осмысленного личного опыта. С 1888 г. в течение 40 лет он управлял крупной горнодобывающей компанией «Коломбо», которую возглавил, когда та была близка к финансовому краху, а покинул процветающей, занимавшей ведущие позиции в мире. Выйдя в отставку, Файоль стал руководить Центром административных исследований.

В деятельности любой организации Файоль выделял следующие основные стороны:

− техническую, т. е. осуществление производственного процесса;

− коммерческую (закупка всего необходимого для создания товаров и услуг и сбыт готовой продукции);

− финансовую, связанную с привлечением, сохранением и эффективным использованием денежных средств;

− бухгалтерскую, заключающуюся в статистических наблюдениях, инвентаризациях, составлении балансов и т. п.;

− административную, призванную оказывать воздействие на работников;

− защитную (жизни, личности и собственности людей).

Каждая из них нуждалась в *управлении*, предполагавшем осуществление процессов планирования, организации, координации, контроля, мотивации в соответствии с 14 принципами, которые сохраняют свое значение и по сей день.

1. Разделение труда.Цель разделения труда − увеличивать объем и повышать качество производства при затрате тех же усилий.

2. Власть −ответственность. Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая подчиняться. Власть немыслима без ответственности, т. е. без санкции − награды или кары, сопровождающей ее действия... Всюду, где действует власть, возникает и ответственность.

3. Дисциплина − это, по существу, повиновение, усердие, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявленные соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению... Состояние дисциплины в каком-либо социальном образовании всецело зависит от его руководителей.

4. Единство распорядительства. Служащему может давать приказания относительно какого-либо образа действия только один начальник... Ни в одном из случаев не бывает приспособления социального организма к дуализму

распорядительства... Ввиду того, что это правило нельзя не признавать фундаментальным, я его включаю в число принципов.

5. Единство руководства. Этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

6. Подчинение частных интересов общим.Этот принцип гласит, что интересы служащих или группы служащих не должны становиться выше интересов предприятия. Лицом к лицу здесь стоят две категории интересов различного порядка, но одновременно заслуживающие признания; необходимо постараться их согласовать. Это одна из крупных трудностей управления.

7. Вознаграждение персонала.Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал предприятия, нанимателя и служащего.

8. Централизация.Централизация не является системой управления хорошей или плохой сама по себе: она может быть принята или отвергнута в зависимости от взглядов руководителя и от обстоятельств, но в большей или меньшей степени она существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации − вопрос меры. Дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия.

9. Иерархия.Иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с низших и кончая высшими.

10. Порядок. Общеизвестна формула материального порядка: определенное место для каждой вещи и всякая вещь на своем месте. Форма социального порядка такова же: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.

11. Справедливость.Для того чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно; справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

12. Постоянство состава персонала. Текучесть персонала является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. Тем не менее смены в составе неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть нарушают состав социального образования; некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие же оказываются неспособными брать на себя более ответственную работу. Таким образом, подобно другим принципам, принцип текучести рабочего состава имеет свою меру.

13. Инициатива.Инициативой называется возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и осуществления его также относится к категории инициативы.

14. Единение персонала.Не надо разделять персонал. Разделять враждебные нам силы для того, чтобы их ослабить, − дело искусное; но разделять собственные силы на предприятии − тяжкая ошибка.

Принципы, сформулированные А. Файолем, служат основой, на которой функционирует современная система менеджмента.

С развитием теории управления персоналом и социального менеджмента в 90-х гг. были предложены новые принципы управления, которые переносят центр тяжести с административного воздействия на человека на социально-психологические способы и повышают значимость человеческих отношений (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Принципы управления 80-90-х гг. XX в.

Наименование	**Содержание принципов**
Адаптивность	Своевременная реакция на изменения во внешней среде, позволяющая гибко реагировать в управлении
Деловое партнерство	Умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями, клиентами и заказчиками
Доброжелательность	Доброжелательная атмосфера, способствующая раскрытию способностей работающих
Коммуникативность	Эффективные коммуникации, пронизывающие организацию сверху вниз и по горизонтали
Лояльность	Лояльность к работающим со стороны менеджеров на основе теории человеческих отношений
Мотивация	Методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности от работы
Ответственность	Ответственность каждого сотрудника организации как обязательное условие успешного управления и корпоративной культуры
Перспективность	Четкое представление о месте и роли организации в будущем, работа в соответствии со стратегическим планом
Саморазвитие	Качество личной работы и постоянное самосовершенствование личности
Согласованность	Непосредственное участие менеджеров в групповой работе как условие достижения согласованности и целостности
Участие в прибыли	Долевое участие каждого работающего в общих результатах как средство материальной заинтересованности
Честность	Честное отношение и доверие к людям, соблюдение норм общественной морали
Этичность	Соблюдение деловой этики и внутренней философии организации

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури делают акцент на следующих принципах:

− единоначалие– люди лучше реагируют на то, что ими руководит один начальник;

− мотивация– чем тщательнее реализуется структура поощрений и наказаний, с учетом непредвиденных обстоятельств, тем эффективнее программа мотивации;

− лидерство– люди склонны идти за теми, в ком они видят средство удовлетворения своих личных потребностей;

− научность– построение всей системы управления на новейших данных науки менеджмента;

− ответственность– необходимо иметь определенные инструкции, положения, систему материальной и другой ответственности;

− правильный подбор и расстановка кадров– подбор кадров должен осуществляться только по деловым качествам;

− экономичность– прибыль – это не только доход, но и разумные расходы на использование людских и материальных ресурсов;

− обеспечение обратной связи– получение информации о результатах работы, позволяющей сравнивать фактическое состояние с заданным планом.

По мнению современных российских специалистов (Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных), принципами управления являются следующие:

− лояльность к работающим;

− ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;

− коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали;

− атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих;

− обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах;

− своевременная реакция на изменения в окружающей среде;

− методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;

− непосредственное участие в работе подчиненных групп на всех этапах как условие согласованной работы;

− умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и др.;

− этика бизнеса;

− честность и доверие к людям;

− опора на фундаментальные основы менеджмента;

− видение организации;

− качество личной работы и её постоянное совершенствование.

Знание и использование указанных принципов управления позволяет правильно реализовывать законы и закономерности управления и обеспечить эффективную работу организации. Кроме того, наряду с общими принципами, следует учитывать необходимость выделения и учета частных принципов, соблюдение которых позволяет регулировать отдельные управленческие процессы и стороны управления с учетом специфики и характера деятельности организации, отраслевой специфики. Например, выделяют принципы:

– планирования (научность, комплексность, реальность, целенаправленность, конкретность, экономичность и др.);

– контроля (систематичность, объективность, эффективность и т.п.);

– в производстве, социальной сфере, образовании и т.п.

Еще А. Файоль высказал мысль о том, что количество принципов управления неограниченно. И это верно, поскольку всякое правило занимает свое место среди принципов управления, во всяком случае на то время, пока практика подтверждает его эффективность. В связи с этим все принципы менеджмента целесообразно сгруппировать в две группы – общие и частные.

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

Принцип применимости – менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих в фирме сотрудников.

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

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

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

Принцип ориентации на ценности – менеджмент включен в общественный окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т. п. Все это необходимо не только учитывать, но и строить свою деятельность, неукоснительно соблюдая названные общие принципы.

В отечественной теории управления частные принципы управления народным хозяйством были сформулированы еще В.И. Лениным (1870–1924) и многие из них не потеряли значения и в наши дни, а в рыночной экономике значимость их неизмеримо возросла.

Основным частным принципом менеджмента является *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении*. Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте состоит в оп-

тимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений.

Принципы сочетания централизации и децентрализации предполагают необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении. Сущность единоначалия состоит в том, что руководитель конкретного уровня управления пользуется правом единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию. По сути, это предоставление менеджеру организации широких полномочий, необходимых ему для выполнения возложенных на него функций управления, реализации персональной ответственности.

Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.

Соблюдение правильного соотношения между единоначалием и коллегиальностью составляет одну из важнейших задач управления, от правильности решения которой во многом зависят его эффективность и действенность.

Принцип научной обоснованности управления предполагает научное предвидение, планируемые во времени социально-экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов.

Научная обоснованность управления означает не только использование науки при выработке и реализации управленческих решений, но и глубокое изучение опыта, всестороннее изучение имеющихся резервов. Цель состоит в превращении науки в высокопроизводительную силу.

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

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

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

Принцип иерархичности и обратной связи заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные (нижний

уровень) звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня. Те, в свою очередь, подчиняются и контролируются органами следующего уровня. Соответственно цели перед низшими звеньями ставятся органами более высокого по иерархии органа управления.

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

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

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

Согласно *принципу государственной законности* системы менеджмента организационно-правовая форма фирмы должна отвечать требованиям государственного (федерального, национального) законодательства.

Принцип органической целостности объекта и субъекта управления предполагает управление как процесс воздействия субъекта управления на объект управления. Они должны составлять единую комплексную систему, имеющую выход, обратную связь и связь с внешней средой.

Принцип устойчивости и мобильности системы управления предполагает, что при изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений. Устойчивость определяется, прежде всего, качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспосабливаемостью системы менеджмента, прежде всего, к изменениям во внешней среде.

Одновременно с устойчивостью управленческий процесс должен быть мобильным, т. е. максимально полно учитывать изменения и требования потребителей продукции и услуг.

1.2 Природа управления и исторические тенденции его развития

Когда мы слышим термин «менеджмент» первое, что нам приходит в голову - это управление. И, несмотря на то, что для специалистов эти понятия далеко не синонимы (о чем речь пойдет далее), нужно признать, что менедж-

мент зародился как особый вид управленческой деятельности и поэтому рассматривать его историю вполне справедливо начать с рассмотрения природы и истории развития управления.

История управления несоизмеримо старше истории менеджмента и ее отсчет можно смело начать с момента появления людей. Когда появились два человека, и им понадобилось сделать то, что одному не под силу, появились зачатки управленческой деятельности: желаемая цель и необходимые для ее достижения совместные действия.

Люди существуют на земле около 2 млн. лет. Древние люди вели кочевой образ жизни и добывали себе пищу, занимаясь охотой и собирательством. Их целью было прокормить собственные семьи, и уже тогда они шли к этой цели сообща: в племени существовали те, кто охотились и те, кто готовили пищу и растили детей. Человек - единственное из биологических существ, обладающее возможностью изменять окружающий мир. Только человеку присущ интеллект - тем мы и отличаемся от всех прочих жителей планеты Земля. Со временем люди научились разводить животных и выращивать растения - произошел переход от охотничье-собирательной деятельности к земледелию.

Примерно 10 тысяч лет назад зародилось сельское хозяйство: люди расчищали участки земли от камней, вырубали лес под пастбища и пашни, орошали землю, отводя воду из рек. Этой работе была еще больше присуща определенная направленность, которую кто-то должен был задать. Он и становился управляющим. Таким образом, общая цель, совместные действия по ее достижению и направленность (согласованность, скоординированность) этих действий отчетливо проявляемые уже у древних людей, совершенно определенно свидетельствуют о реализации управленческих функций и существовании управления.

Как только доисторические люди стали жить организованными группами, у них появилась необходимость управления в трех сферах человеческой деятельности: оборонительной (защита от диких зверей и врагов); политической (установление и поддержание порядка в группе) и экономической (производство и распределение ограниченных ресурсов: пищи, одежды, орудий труда, оружия и др).

С развитием первобытного хозяйства управление ежедневными делами поселений усложнялось. Те, кто осуществлял его, приобретали навыки расчета, предвидения, элементы мудрости, становясь священниками, фараонами и королями, визирями и министрами. Именно они воплощали власть и управляли богатством в своих обществах. В начале, во главе групп людей стоял один человек, но в связи с их дальнейшим ростом и усложнением выполняемых действий возникла необходимость дифференциации функций управления. Однако на это потребовались века. Теперь же остановимся кратко на самой сути понятия «управление», о чем более подробно речь пойдет в следующей главе.

В толковом словаре В. Даля по этому поводу можно прочитать: «Управлять, управить…, править, давая ход, направленье; распоряжать, -ся, заведывать, быть хозяином, распорядителем чего, порядничать... Управлять лошадьми, судном, рулем, давать направленье, заставлять идти правым, нужным путем…»

Современный энциклопедический словарь дает следующее определение: « Управление - элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ».

Первая глава работы Анри Файоля «Общее и промышленное управление» называется «Определение управления». В ней автор предлагает такую трактовку данного понятия: «Управлять - значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; Предвидеть, то есть учитывать грядущее и вырабатывать программу действий; организовывать, то есть строить двойной - материальный и социальный организм предприятия; распоряжаться, то есть заставлять персонал надлежаще работать; координировать, то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; контролировать, то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям.

При таком понимании управление не является ни исключительной привилегией, ни лично присваиваемой обязанностью начальника или директоров предприятия; это функция, разделяемая между головой и членами социального тела, подобно другим существующим функциям.»

Хотя управление образует особую, специфическую область человеческой деятельности, его нельзя считать совершенно самостоятельным процессом, который существует сам по себе, ибо оно включено в более широкую систему, определяющую, так сказать, видовые особенности управления. Иначе говоря, всегда надо помнить, что видовые особенности формы управления и его технические средства определяются предметом управления и системой, в которой оно осуществляется. Это не означает, конечно, что не существует общих принципов и закономерностей управления, относящимся ко всем его разновидностям.

Природу управления невозможно понять без рассмотрения сферы его осуществления. В этой связи следует различать три сферы объективной действительности и в соответствии с ними привести классификацию процессов управления:

1. управление в неживой природе (в технических системах, т.е машинами, механизмами, производственно-техническими процессами. Эта область управления является предметом изучения технических наук);
2. управление в живой природе (в биологических системах изучается естественными науками);

3. управление в человеческом обществе (в социальных системах, т.е. воздействие на деятельность людей с различными интересами, объединенных в группы, коллективы). Эта область управления - наиболее сложная, поскольку люди неизмеримо сложнее всех объектов живой и неживой природы, изучается социальными (общественными) науками. Именно в социально-экономических системах мы можем характеризовать управленческую деятельность термином «менеджмент». В этом и состоит их основное принципиальное, но не единственное различие.)

Не стоит все же называть менеджментом управление людьми при первобытнообщинном строе, или управление феодальным хозяйством. Он появился в ходе качественного преобразования управления несколько позже.

Управление в качестве специальной общественной функции выделилось благодаря росту масштабов совместной деятельности людей. Руководители групп работников, участвующих в едином производственном процессе, с увеличением объемов производимой продукции, работ, услуг физически не могли успешно руководить одновременно производственными операциями и эффективно и своевременно выполнять необходимые для этого функции по управлению. Именно поэтому управленческая деятельность выделилась в обособленную самостоятельную работу, реализуемую специально подготовленными людьми. Таким образом, природа возникновения управления связана с масштабной совместной деятельностью людей.

Попытка систематизировать мировые исторические тенденции развития управления, представлена в концепции управленческих революций.

Управленческие революции – это качественные преобразования управления в процессе исторического развития общественно-экономических формаций. Их выделятся пять.

Первая управленческая революция вошла в историю как «религиозно-коммерческая».

История управленческой мысли уходит своими корнями в глубь веков. Высказывания по проблемам управления можно найти и на египетских папирусах, и на глиняных табличках из междуречья Тифа и Евфрата, и на шелковых свитках, сохранившихся со времен Поднебесной империи.

Первыми вопросы управления начали решать *древние египтяне*. Они признали необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования, контроля результатов. Это было связано не в последнюю очередь со строительством пирамид и другими крупномасштабными работами, предполагающими использование труда множества людей.

Вторая управленческая революция была связана с именем вавилонского царя Хаммурапи.

Вавилонский царь *Хаммурапи* (1792-1750 до н. э.) создал свод законов управления государством, выработал собственный лидерский стиль, установил

юридические нормы определения минимальной заработной платы, контроля и ответственности.

Третья управленческая революция связана также с правителем Вавилона - Навуходоносором II (605-562 гг. до н.э.) и вошла в историю как «производственно-строительная».

Ассирийский царь *Навуходоносор* (605-562 до н. э.) разработал и внедрил систему производственного контроля на текстильных предприятиях и в зернохранилищах. Ее инструментом были разноцветные ярлыки, которыми помечались ежедневно поступающие партии сырья. Это позволяло определить сроки их нахождения в производстве или на складе.

В 500 г до н. э. в произведении китайского ученого *Сан Цзу*«Искусство войны» признается необходимость иерархической организации, межорганизационных связей, кадрового планирования.

Известный древнегреческий философ *Платон* (427-347 до н. э.), видимо, первый в истории высказал научные идеи о разделении труда. В своих выступлениях он отмечал, что человек не может одновременно работать и по камню, и по железу, и по дереву, так как везде преуспеть у него нет возможности.

Великий *Сократ* (469-399 до н. э.), анализируя обязанности хорошего промышленника, торговца, военачальника, показал, что, по сути дела, они у всех одинаковы и главная обязанность состоит в том, чтобы поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний. Таким образом, он сформулировал идею об универсальном характере управления.

В 370 г. до н. э. *Ксенофонт*дает первое известное описание практических преимуществ разделения труда, рассматривая древнегреческую эргастерию (крупную мастерскую, где трудились сотни рабов).

Катон Старший (234-149 до и. э.) писал, что, объезжая свое поле, владелец должен посмотреть, как далеко продвинулись работы, что сделано и что осталось сделать. После этого потребовать от управляющего отчета о проделанном, сравнить задания с результатом и получить объяснение, если часть их не выполнена. После ответов владелец должен, если работе помешала плохая погода, дать задание о ее организации в закрытых помещениях. Катон отмечал, что владелец должен давать управляющему письменный план работы на год и четко объяснять задачи, чтобы тот понял.

В 1513 г. Я. *Макиавелли* в «Рассуждениях» отстаивает принцип единства власти: «Лучше доверить экспедицию одному человеку обычных способностей, чем двум людям, даже если они обладают выдающимися качествами и равноценными способностями».

В Средние века многие мыслители пытались ответить на вопрос: что же движет людьми, побуждает их к активным действиям?

Англичанин *Т. Гоббс* 1651 г. и его соотечественник *Дж. Стюарт* в1767 г доказывали, что основной мотив человеческого поведения заключается

в стремлении к власти. Этот вывод, не такой уж далекий от истины, был сделан тогда, когда капитализм еще в недостаточной мере проявил себя и ученые в большей степени осмысливали поведение аристократии.

Их соотечественник *И. Бентам* в книге «Введение в принципы морали и законодательства» отстаивал ту точку зрения, что мотивами человеческого поведения являются польза и удовлетворение.

Великий английский экономист *А. Смит* в своем труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776) и других работах сформулировал идею «экономического человека», главной целью которого является стремление к обогащению и удовлетворению личных потребностей.

Дальнейшие исследования показали, что исключительно к обогащению стремится лишь около 12 процентов людей, в то время как к славе - почти 40 процентов.

Четвертая управленческая революция

Во второй половине XIX столетия наряду с эмпирическими рекомендациями в управление стали внедряться результаты прикладных исследований и экспериментов. Они помогали определять нормы выработки и вознаграждения, оптимальные скорости работы оборудования, объемы выпуска продукции, совершенствовать организацию производства и труда.

В 1813 г. английский ученый *Р. Оуэн* в «Обращении к управляющим мануфактурами» выдвигает идею о том, что руководителям следует уделять столько же внимания «живым механизмам» (работникам), сколько «неживым машинам».

В 1800-1828 гг. Оуэн, бывший в тот период управляющим ряда текстильных фабрик, провел широкомасштабный социальный эксперимент. Его суть состояла в предоставлении рабочим благоустроенного жилья, улучшении условий труда, быта и отдыха, создании сети магазинов, торговавших товарами первой необходимости по доступным ценам.

На фабриках, руководимых Оуэном, был повышен минимальный возраст, начиная с которого дети могли привлекаться к труду, в рабочих поселках открыты школы. При этом Оуэном руководило не только стремление к благотворительности, но и блестяще оправдавшийся экономический расчет повысить таким способом производительность труда. Оуэн первым в мире применил на фабрике методы морального стимулирования. Он привязал к станкам ленты разных цветов: красные - у лучших рабочих, зеленые - у средних, а желтые - у не выполняющих норму Не повышая заработной платы, не вводя технических усовершенствований и не прибегая к угрозам, Оуэн добился того, что через два месяца на всех станках были красные ленты, т. е. нормы перевыполнялись всеми работниками.

Своими экспериментами Оуэн на практике опробовал идею социального партнерства, которая стала широко внедряться на Западе лишь спустя полтора столетия.

Но свое время она обогнала настолько, что была отвергнута обществом начала XIX в. и предана забвению.

Важный шаг в развитии теории и практики управления был сделан изобретателем первой вычислительной машины *Ч. Бэббиджем*. Он родился в 1792 г в семье банкира и в 1828 г стал профессором математики в Кембридже. Бэббидж первым сформулировал концепцию разделения физического и умственного труда и составил перечень положительных моментов специализации:

1) сокращение сроков овладения профессией вследствие упрощения требований к работнику. Чем больше операций содержит профессия, тем выгоднее специализация;

2) уменьшение отходов материалов в процессе обучения, поскольку оно ориентировано на овладение одной задачей;

3) экономия времени из-за отсутствия смены видов деятельности;

4) возможность достичь более высокого уровня квалификации и скорости работы;

5) стимулирование творчества;

6) обеспечение более высокой сочетаемости человека и выполняемого задания.

Кроме того, Бэббидж разработал методики:

• изучения затрат рабочего времени при осуществлении различных операций;

• сравнительного анализа работы однопрофильных предприятий;

• выявления путей повышения эффективности труда на основе статистического анализа;

• применения премиальной системы оплаты труда.

Результаты своих исследований и практические рекомендации Бэббидж поместил в книге «Об экономии материалов и оборудования», которая оказалась первой в мире публикацией в области научного управления.

Англичанин *Р. Аркрайт*, официально считающийся изобретателем прядильной машины, объединил под крышей своей фабрики все процессы текстильного производства и ввел иерархический принцип его организации.

На основе разделения труда, планирования размещения оборудования, координации работы машин и персонала, обеспечения дисциплины ему удалось добиться непрерывности технологических процессов и существенной экономии издержек.

В сущности, Аркрайт заложил основы того, что можно было бы назвать индустриальным управлением или, говоря современным языком, организацией производства.

Одновременно он сформулировал «Дисциплинарный кодекс» для рабочих в виде совокупности штрафных санкций (в основном вычетов из заработной платы) за различные нарушения, фиксируемые в специальной книге.

Э. Уитни, известный как изобретатель хлопкоочистительной машины и неподвижного конвейера, на своей хлопчатобумажной фабрике, а затем на оружейном заводе реализовал идею взаимозаменяемости частей машин, иными словами применил стандартизацию. Кроме того, он широко использовал контроль качества и обосновал норму управляемости.

Э. Юр родился в Глазго в 1778 г., имел ученую степень по медицине и намеревался сделать карьеру в области химии. Однако на основе наблюдений и бесед с рабочими в 1835 г написал книгу «Философия производства», где сделал вывод, что главной причиной многих его проблем является недостаток механизации. Заметив, что на механизированных заводах с паровыми машинами заработки и удовлетворенность трудом у рабочих выше, он сделал предложение «заменить ручное мастерство механической наукой». Юр также открыл преимущества взаимозаменяемости деталей и эффект масштаба.

Пятая управленческая революция имела место в конце XIX - начале XX в. Ее часто называют бюрократической, так как теоретической платформой преобразований в области управления была концепция бюрократии, позволившая сформировать крупные иерархические структуры управления, осуществить разделение труда ввести нормы и стандарты, установить должностные обязанности и ответственность менеджеров.

Приведенная классификация управленческих революций позволяет проследить логику их развития, а именно: первые четыре отражают понимание управления как искусства, т. е. как способности руководителей эффективно применять накопленный опыт на практике; пятая же управленческая революция символизирует собой начало конституирования управления в самостоятельную область человеческих знаний, а именно в науку.

Таким образом, управление стало превращаться в науку только в конце XIX в., хотя уже в XVIII в. начался процесс разграничения управления как науки и искусства.

Первые школы научного управления

К концу XIX- началу XX в. появились первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки управления. Это было ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных кооперации и акционерных обществ. Предприятия-гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, руководителей и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

В зарубежной науке управления сложились четыре важнейшие школы, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики управления:

• школа научного управления;

• административная (классическая) школа;

• школа психологии (ее составляющие - школа человеческих отношений и школа поведенческих наук);

• школа количественная, или новая (ее еще называют школой науки управления).

Ф. Тейлор - основатель научного менеджмента

На рубеже XIX и XX столетий в характере производства произошли крупнейшие сдвиги. Прежде всего, резко возросли его масштабы и концентрация. Появились предприятия-гиганты, на которых были заняты тысячи, а порой и десятки тысяч рабочих и инженеров, применялись дорогостоящее оборудование, сложнейшие технологические процессы, основанные на последних достижениях научно-технической мысли. Для их обслуживания требовались уже образованные и грамотные люди, сознательно и заинтересованно относящиеся к своему труду и его результатам.

В этих условиях стало необходимо коренное изменение модели управления производством, внедрение иных организационных структур, схем подчиненности, строгое соблюдение технологий, точность выполнения заданий, обоснованное стимулирование и т п.

Всего этого прежняя система управления, базировавшаяся в основном на эмпирических данных, обеспечить уже не могла. Отсутствовали знания о закономерностях организации производственных процессов, оптимальной последовательности операций и режимах работы оборудования, технических и иных стандартах, личных возможностях людей. Сами работники не были еще достаточно обученными и подготовленными.

В результате внедрение любых новшеств не приносило желаемого эффекта, а огромный технический и экономический потенциал предприятий оставался до конца не реализованным. Необходимые предпосылки для преобразований к тому времени уже имелись (опыт индустриального управления, накопленный в XIX в., и достижения в экономике, социологии и психологии). Они и позволили создать концепцию *научного менеджмента.*

Практической основой ее формирования стали массовые эксперименты на промышленных предприятиях, имевшие цель предотвратить потери от нерационального использования дорогостоящего оборудования, сырья и материалов, затраты на которые росли из года в год.

В рамках экспериментов выявлялись факторы, влияющие на уровень производительности труда, опробовались стимулирующие системы его оплаты, выявлялись оптимальные режимы работы оборудования.

В качестве примера можно привести эксперимент по погрузке угля.

Его вес, захватываемый лопатой, колебался от 16 до 38 фунтов; опытами же было установлено, что максимальная выработка достигается при использовании лопат, вмещающих 21-22 фунта, и было предложено 15 их типов.

В результате через 3,5 года там, где прежде трудились 400-600 рабочих, осталось 140.

Пионером таких экспериментов стал американский инженер *Ф. Тейлор* (1856-1915), родившийся в семье юриста. Карьеру он начал учеником модельщика, затем работал машинистом. Получив заочно диплом инженера-механика в 1878 г., Тейлор уже через 10 лет стал известным консультантом по менеджменту. Свои взгляды он изложил в книгах «Управление предприятием» (1903) и «Принципы научного управления» (1911). В них научное управление было развито в четырех основных областях: нормирование труда; роль менеджеров; отбор и обучение персонала; вознаграждение и стимулирование.

Формулируя принципы нормирования, Тейлор исходил из факта снижения трудовой активности исполнителей. Он считал, что трудно найти рабочего, который бы не затратил значительного времени на поиск способов, как замедлить работу и при этом сохранить вид, как будто бы он трудится нормально (такое поведение было названо позже «сопротивление выработке»).

По мнению Тейлора, выплата высокого заработка, не базирующегося на обоснованных критериях, порочна, поскольку передает инициативу самим рабочим, а предприниматели не имеют понятия о том, какое количество работы действительно может быть выполнено в течение данного времени.

Решить проблему можно было на основе создания научно обоснованных норм выработки, оптимальных приемов и действий вместо традиционных опытных. Для этого требовалось тщательное экспериментальное изучение каждого элемента трудового процесса (времени, движений, усилий).

Управление фабрикой и развитие научной организации труда, как считал Тейлор, предполагает выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменят собой личное суждение работника и которые могут быть с пользой применимы только после того, как будет проведен систематический учет, измерение и т. п. их действия.

Находясь в должности главного инженера сталелитейной компании в г. Бетлехеме, он провел в 1898-1901 гг. первую серию своих экспериментов.

Их суть заключалась в исследовании процесса подрезки чугунных чушек, который выполнялся самыми сноровистыми рабочими. Разделив операции на отдельные элементы, Тейлор определял с помощью секундомера продолжительность каждого из них и в итоге выводил средние нормы, которые становились обязательными для всех.

В результате производительность труда возросла в 3,5-4 раза, а заработная плата - на 60 процентов. Причем это было достигнуто не за счет интенсификации труда, как это довольно часто сейчас считают, а прежде всего за счет его рационализации.

Второй эксперимент Тейлора, проводившийся в той же компании, был связан с определением оптимальных способов постановки заготовок на станки и скоростей резания металла.

Тейлор провел несколько десятков тысяч опытов и выявил 12 независимых переменных, влияющих на конечный результат. Для облегчения этого труда ему пришлось даже изобрести специальную счетную линейку.

Детальное изучение отдельных действий, затрат времени на них и проведение экспериментов позволило Тейлору разработать оптимальные методы выполнения производственных и трудовых операций («со строгими правилами для каждого движения»), нормы времени на них, осуществить стандартизацию орудий и рабочих условий и доказать, что для наиболее эффективной работы их требуется неукоснительно соблюдать.

Нужно иметь в виду, что система мелочной регламентации Тейлора во многом была обусловлена низкой квалификацией рабочих. Основной ее смысл был в снижении числа ошибок при выполнении стандартных операций, облегчении адаптации, мобилизации потенциала человека.

Поскольку эксперименты Тейлора в конечном счете приводили к сокращению потребности в труде, по вполне понятным причинам они вызывали озлобление у рабочих и его даже собирались убить. Против тейлоризма вначале выступили и крупные предприниматели, поэтому в 1912 г. палата представителей конгресса США создала специальную комиссию для изучения этой системы. Все это заставило Тейлора пересмотреть свои излишне технократические взгляды и прийти к выводу, что благосостояние предпринимателей невозможно без благосостояния рабочих, и наоборот.

До Тейлора ответственность за результаты производства возлагалась на самих исполнителей. Они принимали решения об общем плане работы, способах выполнения отдельных операций, выборе инструментов, материалов и проч. Участие же администрации сводилось лишь к контролю над ходом работ и результатами.

Тейлор полагал, что рабочие в силу своей неразвитости, лени и медлительности не способны самостоятельно понять сложной организации производства, рационализировать свой труд. Поэтому он ратовал за «почти равное распределение труда и ответственности между рабочими и управлением, когда администрация берет на себя те функции, «для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие».

Тейлор считал, что менеджер должен изучать существующие варианты и вырабатывать научные рекомендации по совершенствованию деятельности, устанавливать для подчиненных задания, способы их выполнения, время завершения, распределять материальные ресурсы, обеспечивать их рациональное расходование, мотивировать высокую производительность, своевременно контролировать трудовой процесс и достигнутые результаты.

В соответствии с рекомендациями Тейлора каждому работнику планировалось задание, по крайней мере на сутки вперед, и выдавались карточки с письменными инструкциями об объеме работы (урока), способах выполнения, применяемых инструментах, сроках.

Мастера (супервайзеры) как представители администрации, по мысли Тейлора, в течение смены должны быть рядом с рабочими, помогать им, устранять помехи в работе, ободрять.

Необходимыми для этого качествами управленцев Тейлор считал: образование, ум, такт, решительность, честность, рассудительность, здравый смысл, специальные или технические познания, физическую ловкость, силу, энергию, здоровье.

Каждый менеджер, полагал Тейлор, должен осуществлять тщательный отбор людей «на основе установленных признаков», обучение «до первоклассных рабочих», «сближение рабочих и науки... на основании постоянной и бдительной помощи управления», расстановку на те места, где они могут принести наибольшую пользу, а также и «устранение всех людей, отказывающихся или неспособных усвоить научные методы».

Однако отбор осуществлялся в основном по физическим данным. От рабочих не требовалось проявления инициативы, суждений, ибо это могло привести к отклонению от стандартов и инструкций. Поэтому идея их обучать и повышать квалификацию, хотя, по сути, и означала интеллектуальную революцию, но касалась, прежде всего, навыков и сноровки.

Тейлор видел в рабочих иррациональные существа, способные целенаправленно действовать лишь на основе элементарных стимулов, в первую очередь денег.

Он пришел к выводу, что главная причина невысокой производительности труда заключается в несовершенстве системы оплаты и поощрения.

По его мнению, надлежащий эффект вознаграждение приносит в том случае, если будет своевременным, относиться к конкретному человеку, а не месту, которое тот занимает, выплачиваться на основе единообразных расценок, выведенных из точного знания, обоснованных критериев, а не догадок. Все это, по мысли Тейлора, решало две главные задачи.

Первое. Обеспечивало наибольшее процветание предпринимателя и развитие фирмы.

Второе. Повышало благосостояние рабочих.

Вознаграждением Тейлор считал и уступки работникам со стороны администрации, поддержание дружеской атмосферы, а поэтому рекомендовал открывать на предприятиях столовые, детские сады, различные вечерние курсы как средство «для создания более умелых и интеллектуальных рабочих». Подобные действия должны были, по его мнению, вызывать у рабочих «добрые чувства по отношению к хозяевам».

В соответствии с его советом на одной из фабрик, где трудились в основном женщины, завели породистого кота, с которым работницы имели возможность поиграть во время перерыва. Это поднимало им настроение и в конечном итоге способствовало повышению производительности труда.

Тейлор считал, что интересы предпринимателей и рабочих одинаковы, но последние этого не понимают, и пытался с помощью своей системы их объединить, но его методы лишь усиливали отчуждение. Проблемы стимулирования ему решить не удалось.

Подводя итоги, можно сказать, что Тейлор своими выводами осуществил прорыв в управленческой мысли, показав, что управлять можно научно. Он предложил строгую научную систему управления трудовым процессом, получившую распространение во многих странах (в 1970-х гг. она столкнулась с большими трудностями, в частности с нехваткой квалифицированной рабочей силы).

Составными элементами этой системы являлись:

• развитие науки о труде, на основе выводов которой люди могут справедливо вознаграждаться (под наукой Тейлор понимал систему наблюдений);

• проектирование наиболее рациональной организации трудового процесса;

• изучение с помощью хронометража затрат времени и движений (преимущественно молодых, здоровых и добросовестных людей, которые овладели типичными операциями); расчет норм выработки на основе эталонной трудоемкости и стимулирование высокими заработками;

• математический способ расчета затрат времени, ресурсов и проч.;

• дифференцированная система заработной платы;

• обоснование концепции функционального руководства;

• авторитарное руководство, жесткий контроль, наказания;

• разработка предложений по экономическому стимулированию;

• максимальная специализация, в том числе и в управлении;

• некоторые мероприятия в духе патернализма (отношение администрации к рабочим, как к младшим членам семьи, покровительство);

• разумный отбор и развитие (обучение) рабочего;

• постоянная и тесная кооперация менеджеров и исполнителей.

Последователи Тейлора. Рационалистическая школа

Г. Гантт(1861-1919) родился в семье плантатора. Он был помощником Тейлора, когда тот работал в должности главного инженера, и внес немалый вклад в решение проблем оперативного управления и календарного планирования.

Но Гантт интересовался не отдельными операциями, движениями работников, а трудовым процессом в целом. Он считал, что для достижения высокого уровня эффективности производства менеджер должен подвергнуть тщательному научному анализу каждый его элемент, каждую проблему.

Человеческий фактор Гантт рассматривал как основную движущую силу производства и считал, что главное внимание нужно уделять обучению рабочих новым навыкам с целью сокращения непроизводительных затрат времени.

Он объяснял низкую эффективность труда применением традиционных методов принуждения к нему, время которых ушло в прошлое. Поэтому им была разработана система сдельной заработной платы с повременными элементами (на случай невыполнения норм), где проявлялась большая, чем у Тейлора, забота о наемных работниках.

В ее рамках рабочие и мастера получали премию, если следовали инструкциям и выполняли задание за установленное время. Кроме того, вознаграждались предложения, ведущие к повышению производительности труда.

Гантт сделал вывод, что *система бизнеса должна воспринять социальную ответственность* и посвятить себя прежде всего служению обществу, иначе то в конечном счете предпримет попытку сокрушить ее, чтобы свободно действовать в соответствии со своими интересами. Иными словами, он выдвинул идею о социальной ответственности бизнеса и менеджмента.

Видными последователями Тейлора были его соотечественники *Л. и Ф. Гилберт.*

Они изучали трудовые операции, используя кинокамеру и изобретенный ими специальный прибор - микрохронометр, который мог измерять и фиксировать сверхкороткие промежутки времени.

С помощью метода стоп-кадров им удалось описать 17 основных движений кисти руки и выявить в условиях стандартных операций излишние. В результате, например, для укладки кирпича было рекомендовано 4 движения вместо прежних 18, что обеспечило рост производительности труда каменщиков на 50 процентов.

Любопытно, что Ф. Гилберт искал применение своим методам не только на производстве, но и в быту. В частности, он обнаружил, что для застегивания пуговиц на жилете сверху вниз тратится 7 секунд, а снизу вверх - только 3. Используя две бритвы одновременно, он сократил время бритья на 44 секунды, однако одновременно потерял 2 минуты, накладывая повязки на порезы.

Под влиянием этих идей в Нью-Йорке было зарегистрировано общество, пытавшееся распространить принципы эффективности на все стороны жизни.

Л. Гилберт стала первой женщиной в США, получившей степень доктора психологии. Она положила начало менеджменту персонала, исследовав проблемы подбора, подготовки, расстановки кадров.

Инженер-механик *Г. Эмерсон*родился в семье профессора литературы, говорил на 19 языках и в 23 года стал деканом факультета иностранных языков университета штата Небраска. Но затем стал заниматься экономическими и инженерно-экономическими исследованиями и консультировать по всему миру.

Эмерсон, разделявший большую часть убеждений Тейлора, в 1908 г. написал книгу «Эффективность как основа производственной деятельности и заработной платы». В ней он обратил внимание на важность оптимальной структуры организации, нерациональность которой, по его мнению, может

снизить возможность экономии на масштабах, а также на большое значение стандартизации.

Наиболее важные идеи Эмерсон высказал в книге «12 принципов эффективности » (1913), из которой видно, что он, в сущности, «дрейфовал» в сторону классического направления. Это заметно из формулировок самих принципов, в чем легко убедиться даже при беглом знакомстве с ними:

1) *отчетливо поставленные цели* (исходный пункт управления);

2) *здравый смысл*, состоящий в признании ошибок и поиске их причин;

3) *компетентная консультация* с целью совершенствования управления на основе привлечения профессионалов;

4) *дисциплина*, обеспеченная четкой регламентацией деятельности, контролем, своевременным поощрением;

5) *справедливое отношение* к персоналу;

6) быстрый, надежный, полный, точный и постоянный *учет;*

7) *диспетчирование*по принципу «лучше диспетчировать хотя бы неспланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя ее»;

8) *нормы и расписания*, способствующие поиску и реализации резервов;

9) *нормализация условий труда;*

10) *нормирование операций*, состоящее в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени;

11) *письменные стандартные инструкции;*

За этот принцип Эмерсон подвергся обвинению в бюрократизме, на которое он ответил своим оппонентам следующими словами: «Существует мнение, проповедуемое с большим пафосом, но все же совершенно безграмотно, будто бы стандартные инструкции убивают в работнике инициативу, превращают его в автомат. Если вспомнить о том, как порхает по воздуху воробей или как бегает по дереву белка, то кажется, что лестницы только убивают инициативу в человеке, спускающемся с шестого этажа... Я же предпочитаю ограниченность, здравый смысл, удобство лестницы...

Работать самым быстрым и легким способом - это значит сократить усилия, не снижая результатов, и освободить мозг для инициативы, для изобретения и разработки еще лучших способов».

12) *вознаграждение за производительность*.

Заслуга Тейлора и его последователей состояла в том, что они создали первую научную школу менеджмента, которая получила название *рационалистической*, и добились признания его в качестве самостоятельной сферы и вида деятельности.

Методологическую основу этой школы составлял так называемый *традиционный (функциональный) подход* к организации, которая рассматривалась как нечто состоящее из самостоятельных, изолированных друг от друга элементов. Считалось, что их деятельность подчиняется определенным общим

закономерностям, выявлением и использованием которых (но вне связи с остальными) должны заниматься менеджеры.

При этом, однако, игнорировались реальное единство внутренних организационных процессов, необходимость комплексного управления ими, а следовательно, ограничивались возможности эффективного использования существующего потенциала.

Рационалисты считали отношения между работниками и менеджерами антагонистическими. Этому способствовала общая ситуация в конце XIX-XX вв., когда от персонала требовались слепое выполнение своих обязанностей и безоговорочное подчинение администрации, на которую возлагались обязанности заботиться о результативности работы фирмы, укреплении ее позиций и проч.; одновременно рабочим платили минимум заработной платы, поскольку она рассматривалась как досадные издержки производства.

Такое положение приводило рационалистов к упрощенному представлению о мотивах поведения людей, недооценке роли человеческого фактора, ограничению теории менеджмента вопросами рационализации труда.

Сегодня прямой рационализм характерен для предприятий с жесткой технологией.

А. Файоль - «отец научного управления» и другие представители классической школы в значительной степени ограниченность тейлоризма была преодолена представителями *классического* направления в менеджменте. У его истоков стоял *Л. Файоль*(1841-1925), считающийся «отцом научного управления». Свои взгляды он изложил в книге «Общая промышленная администрация» (1916).

Объектом интересов Файоля стали *организация в целом* и процессы управления как таковые, чем до него не занимался никто. Менеджмент он рассматривал как набор последовательных операций (функций) и, в отличие, например, от Тейлора, доказывал, что их в известной мере выполняют даже рабочие.

Для создания классического (административного) направления у Файоля существовали определенные предпосылки в виде осмысленного личного опыта. С 1888 г. в течение 40 лет он управлял крупной горнодобывающей компанией «Коломбо», которую возглавил, когда та была близка к финансовому краху, а покинул процветающей, занимавшей ведущие позиции в мире. Выйдя в отставку, Файоль стал руководить Центром административных исследований.

В деятельности любой организации Файоль выделял следующие основные стороны:

• *техническую*, т. е. осуществление производственного процесса;

• *коммерческую* (закупка всего необходимого для создания товаров и услуг и сбыт готовой продукции);

• *финансовую*, связанную с привлечением, сохранением и эффективным использованием денежных средств;

• *бухгалтерскую*, заключающуюся в статистических наблюдениях, инвентаризациях, составлении балансов и т. п.;

• *административную*, призванную оказывать воздействие на работников;

• *защитную* (жизни, личности и собственности людей).

Каждая из них нуждалась в *управлении*, предполагавшем осуществление процессов планирования, организации, координации, контроля, мотивации в соответствии с 14 принципами, которые сохраняют свое значение и по сей день.

1. *Разделение труда.* Цель разделения труда - увеличивать объем и повышать качество производства при затрате тех же усилий.

2. *Власть - ответственность.* Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая подчиняться. Власть немыслима без ответственности, т. е. без санкции - награды или кары, сопровождающей ее действия... Всюду, где действует власть, возникает и ответственность.

3. *Дисциплина* - это, по существу, повиновение, усердие, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявленные соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению... Состояние дисциплины в каком-либо социальном образовании всецело зависит от его руководителей.

4. *Единство распорядительства.* Служащему может давать приказания относительно какого-либо образа действия только один начальник... Ни в одном из случаев не бывает приспособления социального организма к дуализму распорядительства...

Ввиду того, что это правило нельзя не признавать фундаментальным, я его включаю в число принципов.

5. *Единство руководства.* Этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

6. *Подчинение частных интересов общим.* Этот принцип гласит, что интересы служащих или группы служащих не должны становиться выше интересов предприятия.

Лицом к лицу здесь стоят две категории интересов различного порядка, но одновременно заслуживающие признания; необходимо постараться их согласовать. Это одна из крупных трудностей управления.

7. *Вознаграждение персонала.* Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал предприятия, нанимателя и служащего.

8. *Централизация.* Централизация не является системой управления хорошей или плохой сама по себе: она может быть принята или отвергнута в зависимости от взглядов руководителя и от обстоятельств, но в большей или меньшей степени она существует всегда. Вопрос о централизации или децен-

трализации – вопрос меры. Дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия.

9. *Иерархия*. Иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с низших и кончая высшими.

10. *Порядок*. Общеизвестна формула материального порядка: определенное место для каждой вещи и всякая вещь на своем месте. Форма социального порядка такова же: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.

11. *Справедливость*. Для того чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно; справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

12. *Постоянство состава персонала.* Текучесть персонала является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. Тем не менее, смены в составе неизбежны:

возраст, болезни, отставки, смерть нарушают состав социального образования; некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие же оказываются неспособными брать на себя более ответственную работу.

Таким образом, подобно другим принципам, принцип текучести рабочего состава имеет свою меру.

13. *Инициатива.* Инициативой называется возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и осуществления его также относится к категории инициативы.

14. *Единение персонала.* Не надо разделять персонал. Разделять враждебные нам силы для того, чтобы их ослабить, - дело искусное; но разделять собственные силы на предприятии - тяжкая ошибка.

Наследие Файоля было сохранено и распространено благодаря его ученику *Л. Урвику*. В 1946 г. он издал книгу «Основы администрирования», где выдвинул принцип общей цели у всех субъектов деятельности, которая является основой их кооперации.

В близком направлении формулировал свои взгляды на проблемы организации управления Г. Форд, родившийся в семье небогатого фермера и ставший автомобильным королем начала XX столетия.

Форд был, прежде всего, практиком, создавшим уникальную производственную систему, основанную на *движущемся конвейере.* Ее социально-экономическая роль в тот период была примерно такой же, какую сегодня играют компьютеризация и информационные технологии.

Эта система характеризовалась:

1) выпуском однородной стандартной продукции на основе использования самых эффективных машин и механизмов, максимальной экономией времени и материальных ресурсов, обеспечивающей минимальную стоимость, удовлетворяющей массового покупателя и максимально прибыльной;

2) непрерывностью технологического процесса на основе конвейера, связывающего всех участников производства, являющегося основой размещения оборудования, сокращения пути движения предметов труда, обеспечения равномерности, темпа и ритма осуществления операций;

3) концентрацией и рассредоточением производства на основе углубления разделения труда и его специализации;

4) гибкостью производства за счет замещаемости деталей и узлов, точности на всех ступенях технологии;

5) развитием стандартизации, повышающей качество и позволяющей быстро и без лишних затрат переходить на новые виды продукции;

6) проектированием и подготовкой производства (разработкой технологий на основе точных расчетов; планированием всего процесса в целом, его ступеней, узлов, связей с учетом всех механизмов, транспортных средств, сырья, материалов);

7) обеспечением наиболее благоприятного состояния используемого оборудования.

Управление такой системой предполагало:

• осуществляемое строго по вертикали руководство объединением ряда предприятий, всеми частями и этапами производства из одного центра;

• постоянное его совершенствование;

• инструктирование и контроль персонала;

• высокую оплату труда;

• ограничение рабочей недели 48 часами;

• воспитание у рабочих культуры трудовых отношений, самоуважения и уважения других;

• широкое внедрение научных знаний.

Форд организовал первые ремесленные училища и детские сады, открыл школы со стипендиями для усердных и успевающих учеников; в 1914 г. ввел самую высокую оплату труда; в 1916 г. - 8-часовой рабочий день, обязательные параметры окружающей производственной среды (чистота, уют, гигиена).

В целом его основным вкладом в собственно управление можно считать: широкое внедрение стандартизации, повышающей качество и снижающей затраты;

организацию движущегося конвейера; регулирование всех процессов из единого центра.

Другим направлением классической школы менеджмента стала концепция *«рациональной бюрократии»* крупного немецкого ученого - юриста, экономиста, социолога, историка *М. Вебера (1864-1920.*.

В немалой степени она сформировалась под влиянием прусского военного порядка, наглядно продемонстрировавшего роль четкой организации управления войсками и обеспечения их надежного взаимодействия.

Основная работа Вебера «Теория общества и экономическая организация» (1920) посвящена проблеме лидерства и бюрократической структуре власти.

Помимо Файоля, разработавшего *функциональное направление* классической (административной) школы менеджмента, и Вебера, занимавшегося *институциональным направлением*. Форда, П. Друкера, к ней также могут быть отнесены наши соотечественники Гастев и Керженцев.

П. Друкер(часто его относят и к последователям системного подхода) внес значительный вклад в создание целостной концепции управления и определение роли профессионального менеджера в организации.

В книге «Практика управления» Друкер отмечал исключительную роль менеджмента и управленческой элиты, считая их основой предпринимательства и человеческого общества.

Он определял менеджмент как искусство управления бизнесом и акцентировал внимание на творческой созидательной стороне деятельности руководителя, который, во-первых, создает из имеющихся ресурсов подлинное целое, производственное единство, и в этом отношении он - «дирижер оркестра».

Подобно тому, как дирижер всегда должен слышать весь оркестр, менеджер должен следить за общей деятельностью предприятия и за рыночной конъюнктурой.

Ему нужно постоянно обозревать предприятие как целое, но за лесом не терять из виду отдельных деревьев, поскольку в определенных условиях частные вопросы приобретают решающее значение. Но дирижер имеет перед собой партитуру, написанную композитором; менеджер же одновременно является и композитором, и дирижером.

Задача менеджера, по мнению Друкера, состоит и в том, чтобы всегда помнить о перспективах предприятия, делать все возможное для их достижения. Но он не может быть «универсальным гением», а должен побуждать, направлять, организовывать людей на выполнение работы.

К общим функциям менеджеров на предприятии, во многом определяемым его особенностями, Друкер отнес:

1) организацию, классификацию, распределение работы; создание необходимой оргструктуры, подбор кадров;

2) определение целей, решение, что необходимо сделать для их достижения, обеспечение их реализации путем постановки перед людьми конкретных задач;

3) обеспечение побудительных мотивов, создание коллектива из лиц, ответственных за различную работу, достижение необходимой согласованности их работы;

4) анализ деятельности, нормирование, оценку всех работников;

5) обеспечение найма людей.

Высокая оценка роли менеджера не помешала Друкеру выдвинуть идею самоуправления трудового коллектива, в соответствии с которой рабочие и служащие должны избирать специальный орган, занимающийся решением социальных проблем. Это, по его мнению, повышает их ответственность за дела фирмы.

Обществу начала 1950-х гг. такая идея показалась чуждой, поэтому была отвергнута, что стало для Друкера крупнейшим поражением в жизни. Однако сегодня многие ее положения находят применение в практике «социального партнерства».

Едва ли не важнейшей из многочисленных идей Друкера была концепция, изложенная в 1954 г. в книге «Практика управления», в соответствии с которой ее основу составляют цели организации. Лишь после их постановки, по его мнению, можно определять ее функции, систему и методы взаимодействия элементов процесса управления. Это в корне противоречило логике, принятой со времен А. Файоля, исходившей из определяющей роли функций и процесса.

Важным научным итогом деятельности классиков является формулировка *процессного подхода* к управлению организацией. В соответствии с ним управление рассматривалось не как самостоятельные, изолированные, а как непрерывно повторяющиеся взаимосвязанные действия, последовательно реализующие перечисленные выше функции управления. В обеспечении такой непрерывности и состояла, по мысли Файоля, главная задача менеджмента.

Иными словами, произошла смена управленческой парадигмы: если традиционный подход делал упор на самостоятельность отдельных элементов организации, то процессный - на их взаимную обусловленность. Если у рационалистической школы на первом месте были технические аспекты труда, то у классиков - организационные.

Общими ошибками классиков считаются увлечение формальными моментами, отношение к людям, как к машинам, упор на рациональность, индивидуализм и экономизм поведения людей.

Хотторнские эксперименты. Ориентация управления на человека.

В годы Первой мировой войны интенсификация использования физических возможностей человека в крупном машинном производстве была доведена до предела. Дальнейшее повышение его результативности на этой основе стало уже невозможным. Наступил черед активизации ресурсов человеческой личности.

Этого потребовала и автоматизация производства, при которой физические затраты снижаются, а умственные и психологические увеличиваются.

Умственной деятельностью руководить гораздо сложнее, чем физической. Чисто административные методы, даже подкрепляемые регулярными подачками, здесь непригодны. Они не в состоянии пробудить и активизировать творческий потенциал людей. Сама жизнь сделала необходимой переориента-

цию управленческой парадигмы на *человека.* Этот процесс начал осуществляться со второй половины 1920-х гг. Непосредственным толчком к нему послужили знаменитые *Хоторнские* эксперименты, проводившиеся в американской компании «Вестерн электрик» под руководством уже известного специалиста в области менеджмента *Э. Мэйо* (1880-1949).

Первоначально речь шла о самом обычном исследовании, цель которого состояла в выяснении того, как влияют освещенность рабочего места, длительность перерывов и т. п. на производительность труда отдельных рабочих (группа испытуемых состояла из 6 человек).

При улучшении освещенности рабочих мест производительность труда по вполне понятным причинам росла. Но самое парадоксальное произошло после того, как освещенность стали снижать: производительность продолжала увеличиваться. На основе традиционного подхода с позиций тейлоризма это не поддавалось объяснению. Было сделано предположение, что на нее влияют иные факторы.

Для их выявления на втором этапе эксперимента, проводившегося с группой сборщиков реле, его условия несколько изменили. Людям были предоставлены большая свобода, сокращенный рабочий день, возможность делать дополнительные перерывы в работе. Результат был тем же: после отмены льгот производительность осталась высокой. Это уже нельзя было объяснить благоприятными условиями труда.

Чтобы более основательно изучить это влияние, был проведен еще один этап эксперимента на участке по производству банковской сигнализации. Он показал, что наиболее опытные и сноровистые рабочие не только не отрывались от группы, но и, наоборот, замедляли темп, приноравливаясь к тем, кто работает медленнее. Те же, кто работал медленнее, старались подтянуться и увеличить свою производительность.

Конечно, не все было гладко, над особо ретивыми подшучивали, давали прозвища, прятали инструменты, иными словами, применяли неформальные санкции.

В результате все же обеспечивался единый ритм работы и не возникало серьезной угрозы благополучию группы.

Эксперименты показали, что любая организация представляет собой нечто большее, чем простую совокупность людей, выполняющих общие задачи. Она является сложной *социальной системой*, коллективом, где отдельные личности и группы людей взаимодействуют на принципах, весьма далеких от формально предписанных, что и приводит к дополнительному росту результатов (в данном случае он составил 40 процентов).

Открытие Мэйо, связанное с проведением Хоторнских экспериментов, причисляется к одному из самых значительных за всю историю менеджмента. Оно доказало, что социальные и психологические факторы оказывают на рост производительности значительно большее влияние, чем физические

условия труда (однако в том случае, если сама его организация уже в достаточной мере рациональна и эффективна).

В результате своей работы Мэйо пришел к следующим выводам:

1. Индивиды имеют уникальные нужды, потребности, цели, мотивы.

2. Положительная мотивация требует, чтобы с рабочими обращались как с личностями. Даже высокая заработная плата далеко не всегда ведет к росту производительности и достижению желаемых для менеджеров целей. В то же время люди очень отзывчивы на благоприятный морально-психологический климат, заботу со стороны руководства и будут трудиться производительно даже при неизменной заработной плате.

3. Личные и семейные проблемы рабочего могут неблагоприятно повлиять на эффективность производства.

4. Обмен информацией между людьми имеет важное значение, ибо она представляет собой решающий фактор управления.

5. Главные проблемы не могут быть простыми.

Хотторнские эксперименты послужили основой формирования в 1920-е гг. концепции *человеческих отношений*. У ее истоков наряду с Мэйо стояли Ф. *Роэзлизбергер*и *М. Фоллетт.*

Основное содержание доктрины человеческих отношений можно выразить следующими тезисами:

• человек — социальное животное (Мэйо ввел понятие «социальный человек»);

• жесткая иерархия, подчиненность, формализация организационных процессов несовместимы с его природой;

• производительность труда зависит не только и не столько от методов организации производства, сколько от того, как управляющие относятся к исполнителям.

Поэтому важнейшая обязанность менеджера состоит в формировании сплоченного коллектива, создании в нем благоприятного микроклимата, заботе о подчиненных, помощи им в повседневных делах, в том числе и личного характера.

М. Фоллетт (1868-1933) - первая в истории США женщина - доктор социологии, окончила в 1898 г. колледж Рэдклифф, который сегодня включен в Гарвардский университет. Она была сторонницей замещения бюрократических институтов взаимосвязанными группами, где индивиды самостоятельно анализировали бы проблемы, принимали решения и воплощали их в жизнь, ибо формализация и рационализация процессов, с ее точки зрения, убивают творческое начало. Поэтому менеджеры должны не манипулировать подчиненными, что вызывает ответную негативную реакцию, а обучать их.

Фоллетт утверждала, что иерархическое разделение между руководителями и подчиненными искусственно, власть должна опираться на превосходство в знаниях.

Она одной из первых выдвинула идею участия рабочих в управлении; обосновала положение о конструктивной роли конфликта и предложила три способа его разрешения: доминирование, компромисс, интеграцию; была сторонницей ситуационного лидерства.

В то же время школа человеческих отношений делала основной упор на коллектив, который представлялся относительно безликой массой, а этого в условиях дальнейшего усложнения и индивидуализации производственной деятельности было явно мало. Поэтому со второй половины 30-х гг в дополнение к ней начали формироваться *поведенческие концепции Д. Мак-Грегора, А. Маслоу*и других исследователей, ставящие во главу угла раскрытие и развитие индивидуальных возможностей и способностей каждого работника в отдельности, постановку их на службу интересов организации.

Системный подход к управлению

Усиление взаимосвязанности всех сторон деятельности организации (производственной, финансовой, маркетинговой, социальной, экологической и проч.), а также расширение, усложнение и интенсификация как внутренних, так и внешних отношений привели к формированию в середине XX столетия так называемого *системного подхода* к управлению.

Он рассматривает организацию как целостную совокупность различных видов деятельности и элементов, находящихся в противоречивом единстве и во взаимосвязи с внешней средой, предполагает учет влияния всех факторов, воздействующих на нее, и акцентирует внимание на взаимосвязях между ее элементами.

В соответствии с ним управленческие действия не просто функционально вытекают друг из друга (на этом делал акцент процессный подход), а все без исключения оказывают друг на друга как непосредственное, так и опосредованное воздействие. В силу этого изменения в одном звене организации неизбежно вызывают изменения в остальных, а в конечном итоге в ней в целом.

Поэтому каждый руководитель, принимая собственные решения, должен учитывать их влияние на общие результаты, а основная цель менеджмента состоит в интеграции элементов организации, поиске механизмов сохранения ее целостности.

Одним из представителей системного подхода, впервые рассмотревшим предприятие как социальную систему, был американский исследователь *Ч. Барнард*(1887-1961), в течение двух десятилетий занимавший пост президента «Нью-Йорк Белл телефон компани». Свои идеи он изложил в книгах «Функции администратора » (1938), «Организация и управление» (1948) и др.

По мысли Барнарда, физические и биологические ограничения, присущие людям, заставляют их объединяться для достижения целей в согласованно действующие группы (социальные системы). Всякую такую систему, как он считал, можно разделить на две части: организацию (систему сознательно

координируемой деятельности двух или нескольких лиц), заключающую только взаимодействие людей, и прочие элементы.

Любая организация, по мысли Барнарда, иерархична (это ее главный признак), объединяет индивидов, имеющих осознанную совместную цель, готовых сотрудничать друг с другом, вносить вклад в общее дело, подчиняться единой власти. Все организации (за исключением государства и Церкви) Барнард рассматривал как частные.

Организации по Барнарду могут быть формальными и неформальными. Каждая формальная организация включает в себя:

а) систему функционирования;

б) систему стимулов, побуждающих людей к вкладу в групповые действия;

в) систему власти (авторитета), которая склоняет членов группы соглашаться с решениями администрации;

г) систему логического принятия решений.

Руководитель формальной организации должен обеспечивать деятельность ее важнейших звеньев, принимать на себя всю ответственность за действия подчиненных, поддерживать внутренние коммуникации, формулировать цели, находить равновесие между противоборствующими силами и событиями, вкладом людей и удовлетворением их потребностей.

Люди будут эффективно сотрудничать с организацией, если им будет от этого выгода. Поэтому первая обязанность руководителя - управлять стимулами к деятельности, ибо приказы воспринимаются только в определенных границах.

Барнард считал, что возникновение неформальных организаций, делающих формальную более жизнеспособной, неизбежно.

Цель неформальной организации, по мнению Барнарда, состоит в распространении неофициальной информации; поддержании устойчивости формальной организации; обеспечении личной безопасности работников, самоуважения, независимости от официального руководства.

Он говорил о необходимости тщательного учета в управлении моральных факторов, ибо с неумением делать это связаны многие неудачи администраторов.

Основываясь на системном подходе, Барнард выдвинул концепцию *социальной ответственности корпорации*, в соответствии с которой менеджмент должен учитывать последствия принимаемых решений и нести за них ответственность перед обществом и отдельным человеком.

Американский исследователь Д. *Форрестер*разработал формальную модель организационной системы промышленного предприятия. В ней присутствовали шесть взаимосвязанных потоков: сырье, заказы, денежные средства, оборудование, рабочая сила, информация.

Сложность управления этой системой, по мнению Форрестера, состоит в том, что под влиянием различных факторов будущий результат может не со-

ответствовать ожидаемому. Это толкает на проведение политики, исходящей из сиюминутных интересов, особенно с учетом того, что срок пребывания у власти управляющих и лидеров невелик. Хотя постановка краткосрочных целей проще, управление сложными системами, исходящее лишь из них, неизбежно ведет к ухудшению деятельности.

Таким образом, психологические факторы способствуют проведению политики, которая обеспечит хорошие результаты в ближайшем будущем в ущерб перспективе.

В 1956 г. *Т. Пирсоне* определил организацию как комплексную социальную систему (совокупные действия и взаимосвязанное поведение субъектов), которая сфокусирована на достижении целей и содействует, в свою очередь, осуществлению целей более крупных организаций.

Подсистемами организации являются: формальная и неформальная структуры, статусы, роли, физическое окружение. Ядром здесь является формальная структура.

Связывают эти элементы коммуникации, балансировка и принятие решений.

1. Под коммуникацией понимается метод, посредством которого в различных частях системы вызываются действия, обеспечиваются контроль и координация.

Система коммуникаций образует конфигурацию, строение организации.

2. Балансировка рассматривается как механизм стабилизации организационного целого, его адаптации к изменяющимся условиям с целью гармонизации потребностей и установок индивидов и требований организации.

3. Процесс принятия решений - важное средство регулирования и стратегического руководства.

Все вместе это определяется как организационная система, главным интегрирующим фактором которой является цель, а стабилизирующим – институциональные стандарты, определяющие роли участников.

Согласно Пирсону социальные системы распространяются на четырех уровнях общества: первичном, психологическом, где элементы непосредственно взаимодействуют;

управленческом, регулирующем процессы первого уровня; институциональном (совет директоров), где решаются вопросы общего порядка;

социальном (в политических сферах).

Пирсон выдвинул идею четырех функциональных императивов, реализация которых обеспечивает нормальное состояние и развитие системы: достижение целей; адаптация системы по отношению к внешней среде; интеграция системы; регулирование скрытых напряжений.

В рамках системного подхода возникли многочисленные *количественные теории* управления. Толчком этому послужило появление и широкое рас-

пространение кибернетики, общей теории систем, исследования операций и других математических методов. Сторонники этих теорий, опираясь на формализованные описания различных ситуаций, пытались с помощью математического моделирования найти оптимальные решения стоящих перед организацией проблем.

Рассмотрим в качестве примера *метод исследования операций*, который зародился в 1940-х гг. в Англии в связи с необходимостью решения некоторых военных и стратегических проблем.

Путем рационального перебора вариантов он решает следующие задачи:

• управление запасами (определение исходя из издержек хранения оптимальных размеров их величины);

• распределение ресурсов между потребителями с учетом степени эффективности их использования;

• массовое обслуживание {определение правил и очередности выполнения действий, образующих тот или иной процесс);

• выбор маршрута и уточнение распределения работ во времени;

• определение графика замены устаревшего оборудования.

В результате облегчается долгосрочное прогнозирование, планирование, программирование,

принятие решений в условиях избытка информации, когда ее учет, оценка и систематизация обычными методами невозможны.

Другое направление, получившее название *эконометрического*, основывается на создании экономико-математических моделей.

Обычно модель управленческого процесса может быть представлена как система уравнений и неравенств, включающая набор переменных величин (известных и неизвестных) и параметров, отражающих связи между ними. Задавая величину известных переменных («входы» модели), можно на основе математических расчетов определить значения неизвестных («выходы»), иными словами, показать, как будет (или должен) вести себя управляемый объект при воздействии на него тем или иным способом и к каким результатам это приведет.

Но надежды, возлагавшиеся на применение количественных методов, не оправдались в связи со сложностью социальных систем и с тем, что их поведение слабо поддается количественному анализу. Тем не менее обобщение полученного опыта дало дополнительный импульс развитию системного подхода.

В 1980-е гг. одной из наиболее популярных теорий стала *концепция «7-S»*, разработанная *Э. Атосом, Р. Паскалем, Т. Питерсоми Р. Уотерменом*. «7-S» - это семь взаимосвязанных переменных, названия которых в английском языке начинаются с буквы S: «стратегия», «структура», «система управления», «персонал», «квалификация сотрудников», «организационные ценности», «стиль» (руководства).

Изменения в одной переменной через систему связей оказывают влияние на состояние остальных, поэтому поддержание баланса и гармонии между ними составляет главную задачу менеджмента.

Ситуационный подход к менеджменту

Современная научно-техническая революция привела к тому, что внутренняя и внешняя среда организации, в противоположность прежнему сравнительно плавному, размеренному и вполне определенному ходу событий, все время стремительно, резко и в самых неожиданных направлениях меняется.

Новые реалии отразил *ситуационный подход* к менеджменту, который, впрочем, не исключает прежние подходы. Его основы заложил *Г. Дениссон*, утверждавший, что применение разных методов управления обусловлено ситуацией, т. е. конкретным набором обстоятельств, которые в настоящее время или в будущем существенно влияют на положение организации.

В соответствии с ситуационным подходом управление есть ответ на воздействие этих обстоятельств. Его задача состоит в их анализе, подборе подходящих приемов и методов решения возникающих проблем с учетом системного взаимодействия внутренней и внешней среды (на чем он делает акцент), ограничений, квалификации менеджеров, принятого стиля руководства.

Предполагается, что руководитель должен правильно понимать ситуацию, факторы, ее определяющие, индивидуальное и групповое поведение людей; быть знаком со стилями и методами управления, вероятными последствиями их применения, уметь выбрать наиболее подходящие приемы (в том числе минимизирующие побочные эффекты), дающие максимальный результат.

Ситуационный подход может быть проиллюстрирован на примере действий пожарных, которые в зависимости от того, что горит, применяют различные способы тушения огня: воду, углекислоту, песок, встречный огненный вал и т. п.

Понятно, что реализация ситуационного подхода требует от менеджеров глубоких знаний, умения быстро ориентироваться в меняющейся обстановке, организовывать подчиненных.

Ситуационный подход тесно связан с концепцией *стратегического управления*, у истоков которой стоит крупный американский специалист в этой сфере менеджмента *И. Ансофф.*

1.3 Организация как система управления

Любой вид управленческой деятельности связан с управлением людьми, объединенными в отделы, отделения, службы. Иными словами, менеджмент - это прежде всего управление социальными коллективами людей, а потому его необходимо рассматривать как социально-управляемую систему (рис. 1.2).

Система - некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого.

Менеджмент функционирует в рамках отдельного предприятия, которое является сложной социально-экономической системой, складывающейся из управляющей подсистемы (аппарат управления - субъект менеджмента) и управляемой подсистемы (коллектив предприятия - объект менеджмента).

Системы бывают закрытыми и открытыми (табл. 1.4).

Закрытая система характерна для предприятий-монополистов при стабильной внешней среде и ясной ситуации на рынке. Менеджер должен предвидеть и корректировать повседневные задачи, принятые обязательства. Менеджмент организации в закрытой системе должен быть ориентирован на оперативное управление, с помощью которого оптимизируется структура факторов производства и всего производственного процесса. Модель позволяет установить технико-экономические связи и зависимости между различными факторами производства, что составляет ее сильную сторону. В модели недостаточно учитывается роль человеческого фактора в эффективной работе организации.

Открытая система характерна для постоянно меняющейся внешней среды, динамично развивающегося рынка. Менеджер свою работу должен строить в зависимости от быстро меняющихся задач и событий, которые невозможно предвидеть. От менеджера требуются творчество, новаторство. Главная идея открытой системы заключается в признании взаимосвязей и взаимозависимости элементов, подсистем и всей системы в целом с внешней средой. Главным направлением деятельности менеджеров становится стратегическое управление. Эффективность организации при этом оценивается как системная целесообразность, учитывающая ее способности к саморегулированию и самоорганизации, а также к достижению целей при изменении внешних условий.

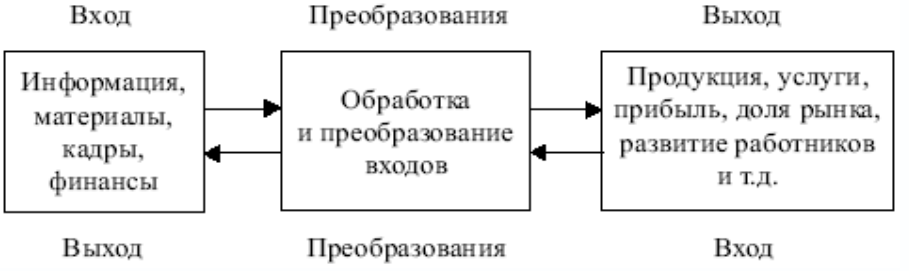


Рис. 1.2. Системный подход в менеджменте

Таблица 1.4

Сравнительный анализ открытой и закрытой систем

Фактор сравнения	Система	
	закрытая	открытая
Основная цель	Экономическая	Выживание в условиях неопределенности, нестабильности внешней среды
Внешняя среда	Прогнозируемая	Совершенно неопределенная
Функция	Точно описанные права, методы	Точные инструкции отсутствуют
Контроль и ответственность	В соответствии с иерархией на предприятии	Каждый несет ответственность за отдельную проблему
Факторы престижа	Положение в иерархии, должность	Личностные качества, компетентность
Управление	Авторитарное: инструкции, правила, решения	Демократическое: информация, предложения, советы

Системе менеджмента на предприятии присущи следующие признаки открытой системы: взаимодействие с окружающей средой, синергизм, динамическое равновесие, равенство конечных результатов.

Информация о *внутренней среде организации* необходима менеджеру, чтобы определить возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации (табл. 1.5).

Предприятие зависит от *внешней среды* в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, подбирать методы и способы регулирования на внешние воздействия. Предприятие вынуждено приспосабливаться к внешней среде, чтобы выжить и сохранить эффективность (табл. 1.6).

Любое предприятие должно определить свою миссию, выражающую философию и смысл существования хозяйствующего субъекта, главную цель его деятельности. «Предоставление людям дешевого транспорта», – такова миссия компании «Форд».

Цель - конечное состояние, желаемый результат которого стремится добиться любое предприятие. Цели всегда основаны на гипотезах развития в будущем, поэтому их обоснованность зависит от точности этих гипотез.

Таблица 1.5

Анализ внутренней среды по направлениям

Направление	Составляющие направления
Производство	объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость использования, система контроля запасов; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержки и качество технологий; патенты, торговые марки и т.д.
Персонал	структура и потенциал; квалификация; количественный состав и текучесть кадров; производительность труда; стоимость рабочей силы; интересы и потребности сотрудников
Организация управления	организационная структура, система управления; уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства; культура фирмы; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций
Маркетинг	товары, произведенные предприятием, доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование
Финансы и учет	финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета

Таблица 1.6

Основные характеристики внешней среды

Направление	Характеристика направления
Взаимосвязанность факторов внешней среды	Уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обусловливать изменение других
Сложность внешней среды	Число факторов, на которые предприятие обязано реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора
Подвижность среды	Скорость, с которой происходят изменения в окружении предприятия. В высокоподвижной среде предприятие или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения
Неопределенность внешней среды	Соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения

Цели обладают рядом характеристик:

- конкретность и измеримость;
- ориентация во времени;
- непревышение возможностей организации;
- действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Задачи - цели, достижение которых желательно к определенному моменту времени в пределах периода, на который рассчитано управленческое решение. Задача указывает на непосредственные цели организации, поддающиеся количественной характеристике. Задачу часто определяют как предписанную работу, серию работ, которые должны быть выполнены в оговоренные сроки.

Менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией (табл. 1.7).

Таблица 1.7

Примеры формирования целей

Область действия	Цель
Инновации	Завоевание передовых позиций по производству новых видов продукции
Маркетинг	Выход на первое место по продаже определенного товара, создание собственного имиджа у товара
Производство	Достижение наивысшей производительности труда, повышение эффективности
Финансы	Сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование
Управление персоналом	Обеспечение условий, необходимых для развития творческого потенциала работников, повышения уровня заинтересованности и удовлетворенности работающих
Менеджмент	Определение критических областей управленческого воздействия

Понятие организационной структуры управления, ее элементы, принципы проектирования

Организационная структура - состав, взаимосвязи, соподчиненность совокупности организационных единиц (подразделений) аппарата управления, выполняющих различные функции менеджмента.

Первые организационные структуры появились еще до нашей эры в армии. С момента образования организационную модель имела церковь. И сам управленческий термин «иерархия» пришел к нам из церкви. (Например, в православной церковной иерархии существует три уровня: епископство, священство, диаконство.)

Организационная структура - форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.

Элементы организационной структуры:

• *самостоятельное структурное подразделение* – административно обособленная часть, выполняющая одну или несколько функций менеджмента;

Таблица 1.8

Характеристика процесса менеджмента по целям

Этапы процесса менеджмента	Достоинства концепции	Ограничения эффективного использования концепции
1. Определение круга полномочий и обязанностей менеджеров всех уровней 2. Осуществление разработки и согласование целей и задачи управления в рамках установленных обязанностей 3. Составление реальных планов достижения поставленных целей 4. Осуществление контроля, корректировка заданий	1. Повышение эффективности работы (работник знает и свои цели, и цели организации) 2. Усиление мотивации к работе (участие в установлении и согласовании целей) 3. Возможность продвижения к конечному результату малыми шагами 4. Совершенствование систем контроля и оценки работы каждого 5. Улучшение взаимоотношений между руководителями и подчиненными	1. Система не приносит успеха на плохо организованном и плохо управляемом предприятии 2. Систему трудно использовать, если отсутствует личная мотивация, информация, неудовлетворителен контроль 3. Внимание руководителей сосредоточивается не на долгосрочных целях, а на достижении текущих и краткосрочных результатов

• *звено управления* – одно или несколько подразделений, которые необязательно обособлены административно, но выполняют определенную функцию менеджмента;

• управляющая ячейка – отдельный работник управления или самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько специальных функций менеджмента.

Построение организационной структуры базируется на функциях менеджмента и определяется *принципом первичности функции и вторичности органа управления*, имея характер пирамиды, т.е. содержит несколько уровней управления (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Уровни управления

Пирамидальная структура функционирует как единое целое на скалярной основе (предполагается, что объем полномочий и ответственности, делегированный каждому должностному лицу в линейной цепи подчиненных, уменьшается пропорционально его удалению от президента, т.е. скалярно).

Чем выше уровень управления, занимаемый руководителем, тем меньше его работники заняты решением конкретных технических задач и тем больший удельный вес в структуре рабочего дня работников занимает решение вопросов по оценке перспектив развития производства, выработке тактики и стратегии управления.

Иерархичность организационной структуры обеспечивает ей устойчивость, способствуя ликвидации возможных конфликтных ситуаций в аппарате управления.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами:

• *горизонтальные связи* носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми;

• *вертикальные связи* - это связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления, вертикальные связи бывают линейными и функциональными.

Структуры управления должны отражать цели и задачи организации, функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления с учетом ограничений внутренней и внешней среды. Попытки слепо копи-

ровать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны.

Построение структуры в организационном менеджменте осуществляется с учетом требований:

- экономичность;
- адекватность;
- адаптивность;
- гибкость;
- динамизм;
- специализация;
- пропорциональность;
- оптимальность;
- оперативность;
- kvvad надежность.
- Принципы организационного менеджмента:
- сочетание централизованного руководства с широкой самостоятельностью и инициативой коллектива;
- системный подход;
- управляемость;
- соответствие субъекта и объекта менеджмента;
- адаптация;
- профессиональная регламентация;
- правовая регламентация.

Типы организационных структур, их характеристика

Концепцию традиционных, или так называемых иерархических, организационных структур, сформулировал Макс Вебер. Согласно этой концепции структуры бывают линейными и функциональными.

В *линейной структуре* разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и других признаков.

Линейная структура четко функционирует при решении задач с выполнением повторяющихся операций, но трудно приспосабливается к новым целям и задачам. Линейная структура управления широко используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями (табл. 1.9).

Область применения функциональной структуры – это однопродуктовые предприятия; предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты; средние узкоспециализированные предприятия; научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации; крупные специализированные предприятия (табл. 1.10)

Специфические задачи менеджмента при использовании функциональной структуры:

- тщательный подбор специалистов-руководителей функциональных подразделений;
- выравнивание загрузки подразделений;
- обеспечение координации деятельности функциональных подразделений;
- разработка специальных мотивационных механизмов;
- предоставление автономного развития функциональных подразделений;
- приоритет специалистов над линейными руководителями.

Таблица 1.9

Линейная организационная структура

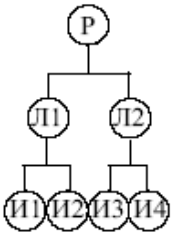
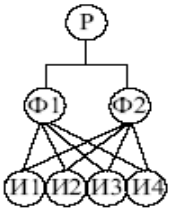
Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкая система взаимных связей		1. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
2. Ясно выраженная ответственность		2. Перегрузка менеджеров верхнего уровня
3. Быстрота реакции в ответ на прямые приказания		3. Тенденция к волоките при решении вопросов, решающихся между подразделениями
Примечание: Р — руководитель; И — исполнитель; Л — линейный руководитель; —— — функциональные связи.		

Таблица 1.10

Функциональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов		1. Усложняются взаимосвязи
2. Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов		2. Затрудняется координация
3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля		3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации
Примечание: Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; И — исполнитель; ——— — функциональные связи.		

Современная оргструктура – это *линейно-функциональная структура,* которая обеспечивает разделение управленческого труда. При этом линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных служб осуществляют влияние на производственные подразделения формально, не имея, как правило, права самостоятельно отдавать им распоряжения (табл. 1.11).

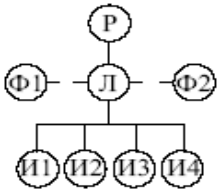
Линейно-функциональная организационная структура обеспечила качественно новое разделение труда в управлении, но при решении проблемных задач становится малоэффективной.

Совершенствование линейно-функциональной организационная структуры привело к появлению дивизиональной организационная структуры управления, когда отдельные подразделения, обладающие определенной самостоятельностью, вступают в договорные отношения друг с другом на основе самофинансирования. Принятие стратегических решений остается за высшим руководством.

Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Таблица 1.11

Линейно-функциональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Более глубокая подготовка решений, что связано со специализацией определенных категорий персонала		1. Недостаточна ответственность, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении
2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем		2. Тенденции к чрезмерной централизации
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов		
Примечание: Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; Л — линейный руководитель; И — исполнитель; —— — линейные связи; – – — функциональные связи.		

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из критериев: по выпускаемой продукции, ориентации на потребителя, обслуживаемым регионам. Руководители вторичных функциональных служб отчитываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб, координируя их деятельность по горизонтали (табл. 1.12).

Область применения - это многопрофильные предприятия; предприятия с расположением в различных регионах; предприятия, осуществляющие сложные инновационные проекты.

Специфические задачи менеджмента при использовании дивизиональной организационной структуры:

- обоснование критериев выделения проектов и продуктовых групп;
- тщательный подбор руководителей подразделений;
- обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
- предотвращение внутрифирменной конкуренции между продуктовыми группами;
- предотвращение автономного развития продуктовых групп;

• разработка специальных мотивационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию;

• приоритет линейных руководителей над специалистами.

Таблица 1.12

Дивизиональнаяорганизационная структура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкое разграничение ответственности		1. Высокая потребность в руководящих кадрах
2. Высокая гибкость и адаптивность системы		2. Сложная координация, повышенные затраты за счет дублирования функций
3. Высокая самостоятельность структурных единиц		3. Сложность осуществления единой политики
4. Разгрузка высшего уровня менеджмента		4. Разобщенность персонала
5. Простота коммуникационных сетей		5. Слабый синергетический эффект
6. Кадровая автономия, высокая мотивация		

Примечание: Р — руководитель; ДР — дивизиональный руководитель; └─ — дивизиональные связи.

При поиске эффективной структуры управления в центре внимания всегда находились вопросы правильного соотношения централизации и децентрализации в управлении. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных структур. В организациях с сильно децентрализованными структурами важнейшие решения часто принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности (не ниже руководителя отдела). Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется федеральной децентрализацией.

Для определения степени централизации организации по сравнению с другими используют следующие характеристики:

• количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления: чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации;

- важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
- последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация слабо централизована;
- контроль за работой подчиненных. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчиненных руководителей. Оценка действий делается на основании суммарных достигнутых результатов.

Решение вопроса централизации и децентрализации в управлении привело к появлению структур органического типа. Такие структуры характеризуются индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Главное свойство таких структур, известных в практике управления как гибкие и адаптивные, – присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления (табл. 1.13).

Таблица 1.13

Сравнительная характеристика иерархического и органического типов управления

Параметры сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников

Структуры органического типа ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов.

Как правило, органические структуры управления формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Разновидностями структур органического типа являются программно-целевые организационные структуры. Такие структуры формируются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т.д.

В условиях управления многофункциональными программами, требующими увеличения числа проектных и функциональных руководителей, становится необходимым создание специального штаба-координатора на среднем уровне. Его задачи: обеспечение руководителей проектов необходимой информацией, анализ организационно-технических решений, фиксация сроков выполнения программ и т.д. Такая структура называется *матрично-штабной.* Она отражает все виды руководства: линейное, функциональное, дивизиональное, обеспечивая координацию деятельности между ними.

Одной из последних разработок, развивающих идею гибких организационных структур, является их построение в форме перевернутой пирамиды, в которой на верхний уровень иерархии выведены специалисты-профессионалы, в то время как руководитель организации находится в нижней части схемы (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Гибкая организационная структура

Такие организационные структуры могут использоваться там, где профессионалы имеют опыт и знания, дающие им возможность действовать независимо и квалифицированно, удовлетворять запросы клиентов, например в организациях здравоохранения и образования, где сконцентрировано большое число специалистов, работающих самостоятельно при поддержке вспомогательного или обслуживающего персонала.

В рыночных условиях появляются новые формы интеграции предприятий диверсифицированного типа (табл. 1.14). Принцип создания таких структур: концентрация ресурсов, мощностей, производств разного профиля для выпуска продукции массового спроса, возможность маневрирования средствами, сокращения затрат производства, создание предпосылок внедрения научно-технических новшеств.

Таблица 1.14

Новые формы интеграции предприятий

1	2
Тип предприятия	Краткая характеристика
1. Концерн	Интеграция производства на межотраслевой основе со строгим соблюдением интересов каждого участника. Закон деятельности — четкая ориентация на потребителя. Одна из форм организации — акционерная
2. Межотраслевые научно-технические комплексы	Головная организация, несколько институтов, опытных и серийных заводов отраслевого подчинения, сохраняющих свою самостоятельность и права
3. Ассоциация	Добровольное объединение предприятий при их полной экономической и административной самостоятельности. Решения принимаются только по принципу единогласия
4. Консорциумы	Временное добровольное объединение предприятий для решения целевых программ и проектов
5. Конгломерат	Концерн, возникший при поглощении большого числа компаний, не имеющих между собой функциональных связей, большие размеры диверсификации производства, акций на финансовых операциях. Значительная часть прибыли не от производственной деятельности, а от выпуска ценных бумаг
6. Холдинг	Объединение капиталов, а не предприятий; финансовый фонд. Считается, что холдинг не вмешивается во внутренние дела предприятий, акциями которых владеет, а интересуется в основном дивидендами
7. Финансово-промышленные группы	Объединения, состоящие из промышленных предприятий, исследовательских организаций, торговых фирм, банков, инвестиционных фондов и страховых компаний. Основные цели объединения в ФПГ: концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях; ускорение НТП; повышение экспортного потенциала и конкурентоспособности продукции предприятий; осуществление прогрессивных структурных изменений в промышленности; формирование рациональных связей в условиях рыночной экономики, развитие конкурентной среды

Окончание Табл. 1.14

1	2
8. Предпринимательские союзы	Образуются на основе добровольных кооперационных соглашений, объединяющих компании разных размеров и форм собственности. Большие выгоды дают предпринимательские союзы компаний, объединенных в *кластеры на определенных территориях,* которые предоставляют им конкурентные преимущества (необходимую инфраструктуру, средства связи и телекоммуникаций, обустроенные производственные площади). В качестве сфер, где наиболее активно идет объединение компаний в союзы, выступают: производство товаров для дома; отрасли, связанные с здравоохранением, с производством бытовых продуктов и т.д. Когда формируется кластер, все производства в нем начинают оказывать друг другу взаимную поддержку, усиливается свободный обмен информацией и ускоряется распространение новых идей и продуктов по каналам поставщиков и потребителей, имеющих контакты с многочисленными конкурентами
9. Виртуальная корпорация	Одна из новейших организационных форм. Представляет собой создаваемую на временной основе сеть независимых компаний (поставщиков, заказчиков, бывших конкурентов), объединяемых современными информационными системами с целью взаимного пользования ресурсами, снижения издержек и расширения рыночных возможностей. Технологическую основу составляют информационные сети, которые помогают объединяться и осуществлять гибкое партнерство

Методология, процесс, структура, техника и технология управления

Функционирование современных организаций сталкивается с множеством проблем, часть из которых типовые и могут быть сравнительно просто решены специалистами с помощью обычных технологий разработки и реализации решений. Для разрешения нетиповых проблем требуются специальные технологии-разработки решений, и, наконец, решение части проблем может быть не по силам как руководителям, так и специалистам. Набор таких проблем характеризует организацию как один из самых сложных объектов для изучения и познания. Особый интерес представляет система управления организацией. Ее изучение и совершенствование - постоянная задача руководителя.

Система управления (СУ) - совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации.

Система управления организаций

Организация		
Система управления		
производством	обслуживающей деятельностью	управленческой деятельностью
Система производства		

СУ состоит из четырех подсистем: методологии, процесса, структуры и техники управления

Рис. 1.5. Система управления организацией

Для системы управления организаций необходимо:

- разработать миссию организаций;
- распределить функции производства и управления;
- распределить задания между работниками;
- установить порядок взаимодействия работников и последовательность выполняемых ими функций;

- приобрести или модернизировать технологию производства;
- наладить систему стимулирования, снабжение и сбыт;
- организовать производство.

Осуществление перечисленных мероприятий требует создания СУ, которая должна быть согласована с системой производства организации

Структура элементов системы управления организацией

Методология управления включает цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы, школы управления.

Процесс управления - часть управленческой деятельности, включающая формирование системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления.

Структура управления - совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах. Структура управления включает функциональные структуры, схемы организационных отношений, организационные структуры и систему обучения или повышения квалификации персонала.

Техника и технология управления включают компьютерную и организационную технику, офисную мебель, сети связи, систему документооборота.

Методология и процесс управления характеризуют управленческую деятельность как процесс, а структура и техника управления - как явление. Все элементы, входящие в СУ, также должны быть профессионально организованы для эффективной работы компании в целом.

Основными элементами, составляющими систему управления компанией, являются: цель, процесс управления, метод, коммуникации, задача, закон, принцип, организационные отношения, функция, технология, решение, характеристики информационного обеспечения, система документооборота, организационная структура.

Цель – идеальный образ желаемого, возможного, необходимого и исторически приемлемого для компании.

Процесс управления – последовательность этапов формирования и осуществления воздействия для достижения цели.

Метод - способ воздействия на человека и коллектив. Выбирается исходя из приоритетов потребностей и интересов человека или коллектива.

Коммуникации - процесс взаимодействия или противодействия в системе «человек - человек», «человек - компьютер» посредством передачи информации.

Задача - конкретная проблема, вытекающая из цели, требующая разрешения.

Закон - необходимое и устойчивое отношение между явлениями. Бывают законы природы, общественного развития и общественных институтов (государств). Законы не имеют альтернатив.

Принцип - основное положение какой-либо теории, учения, мировоззрения. Принципы имеют альтернативы.

Организационные отношения – различные виды воздействий на человека, в том числе административные, функциональные, патронажные.

Функция - порученная человеку работа, услуга или обязанность.

Технология - совокупность способов и процессов для выполнения заданных функций.

Решение - результат мыслительной деятельности человека, приводящий к выводу или действиям.

Характеристики информационного обеспечения - параметры объема, ценности, достоверности, насыщенности и открытости информации.

Функциональные структуры - схемы взаимодействия функций, необходимых для успешной деятельности компании.

Система документооборота - принятый в организации порядок передвижения входящих, исходящих и внутренних документов.

Организационная структура - схема взаимодействия должностей, функций и подчиненностей.

Взаимосвязь элементов системы управления

Цели организации разделяют на группу конкретных задач, которые объединяют по сфере деятельности: экономические, технические, социальные, экологические задачи и т. д.

Для решения задач формируют набор функций или операций, которые необходимо выполнить. Для решения ряда различных задач могут потребоваться одинаковые функции. Поэтому весь набор функций анализируется, группируется и затем составляется функциональная структура организации. В зависимости от условий функционирования компании процесс выполнения функций может быть циклическим и разовым, непрерывным и дискретным, последовательным и параллельным.

Выбранная схема процесса определяет приоритет тех или иных организационных отношений. Исходя из функциональной схемы, процесса и организационных отношений, определяют состав персонала по численности и квалификации. Этих данных достаточно, чтобы построить организационную структуру управления.

1.4 Эффективность менеджмента

1.4.1 Объективация и результаты управления

Управление всегда осуществляется во имя достижения определенных целей, решения актуальных задач, которые в конечном итоге выражаются в полученных результатах практической реализации управленческих решений и действий субъектов управления. В связи с этим смысл объективации состоит в получении искомого результата, в его определении и оценке и, соответственно, во введении такого результата в процессы дальнейшего общественного развития.

Объективация представляет собой главное в управлении, поскольку именно через нее (посредством нее) субъективность совершенных управленческих решений и действий (формальных и неформальных) превращается в объективную действительность − в состояние и развитие субъектов управления (которые управляются своим или вышестоящим руководящим звеном) и управляемых объектов − реальных жизненных воспроизводственных процессов.

Управление есть творение сознания и воли людей, и свое первичное выражение оно получает в идеальной форме (мысли, замыслы, цели, проекты, планы, инструкции, решения и т.д.), которая для своей практической реализации предполагает реальное применение человеческих усилий и необходимых ресурсов. Посредством последних идеальная часть управления (целеполагание) превращается в материальную силу (организационно-регулирующий механизм), приводящую в должное (желаемое, целепредусмотренное) движение управляемые объекты − деятельность людей по производству материальных, социальных и духовно-культурных продуктов (товаров, услуг, информации, капитала), − являющихся потребительскими ценностями.

Процесс объективации в управлении предполагает некоторые аналитические и оценочные операции.

Первая операция заключается в выяснении того, действительно ли появился какой-то результат от исполнения конкретных управленческих решений и вообще от управляющих воздействий субъектов управления. Для этого необходимо сравнивать управленческую ситуацию, которая инициировала отдельное управленческое решение или их группу, с той, которая возникла вследствие таких решений и их исполнения.

Вторая операция сосредоточена на поиске и определении источника результата управления (либо конкретных управленческих решений). Каков бы ни был результат (позитивный, негативный, закономерный, случайный, задуманный или возникший под влиянием каких-то обстоятельств), следует выявить условия, факторы, ресурсы и все иное, что способствовало его возникновению. Любой результат управления (исполнения управленческого решения) измеряется определенными затратами (ценой), которые надо соотносить с ним самим.

Третья аналитическая операция, требующая от субъекта управления честности, добросовестности и порядочности, содержит в себе определение сочлененности, связи, взаимозависимости между целями (задачами), представлениями и моделями поведения и деятельности, заложенными в управленческих решениях и действиях, в управляющих воздействиях субъектов управления, и реально полученными результатами от их практической реализации. Существенное значение в таком анализе отводится временной сочлененности управленческих решений и итогов их исполнения в жизни.

Данные операции − констатация результата как объективной данности, реального факта, состоявшегося события, определение его источников и детерминирующих связей, соотнесение целей и полученных результатов − приводят к четвертой, самой главной, ради которой они проводились, к обобщающей характеристике результата управления либо за определенный временной цикл, либо по конкретному управленческому решению.

Следует отметить три принципиальных положения, которыми следовало бы руководствоваться при обобщающей характеристике результатов (ито-

гов) выполнения управленческих решений. В данном случае необходимо различать слова: «исполнение» − как элемент управленческого процесса, стадия работы над решением, и «выполнение» − результат такой работы, фиксация ее окончания.

Прежде всего, приходится соотносить (сравнивать) результат управления с целевыми (телеологическими), социальными, нравственными и иными ожиданиями (замыслами, запросами, потребностями) общества, групп людей и отдельных личностей от соответствующих субъектов управления и их управленческих решений. Именно результат выполнения показывает, насколько сами управленческие решения (поведение и деятельность субъектов управления) были актуальными, объективно обусловленными и субъективно обоснованными. От результата управления формируются «обратные связи», ориентирующие последующие циклы функционирования субъектов управления.

Обобщающая характеристика результатов управления предполагает, далее, сравнительное измерение социальной, т.е. комплексной значимости полученного результата управления, и издержек (затрат) ресурсов, времени и человеческих сил на его подготовку и осуществление. Здесь можно обнаружить много так называемых «подводных камней». Не всегда управляющие помнят о необходимости измерения затрат на содержание субъектов управления и их управленческой деятельности и об их соотношении с совокупными затратами. При этом необходимо обратить внимание на тот факт, что, если не вводить в практику постоянные измерения, скажем, стоимости результатов управления, то нельзя получать хоть какие-то данные о рациональности и эффективности управления и, более конкретно, управленческих решений.

Обобщающая характеристика результатов управления включает в себя также проецирование результата на будущее. Это предполагает:

− определение устойчивости результата управления, т.е. его отражения и действия в некоторое достаточно длительное время;

− выявление его потенциала воспроизводства − способности порождать в новом цикле управления такой же или еще лучший результат (нарастание качества);

− оценка влияния результата управления на те общественные отношения, явления и процессы, которые выступают управляемыми объектами для соответствующих субъектов управления.

Обобщающая характеристика результатов управления представляет собой «мостик» между прошлым (осуществленным) управлением и будущим (предполагаемым).

Наконец, результат управления является не только управленческой, но и общественной ценностью. Он нужен обществу как для фиксации и понимания собственной истории, оснований и причин побед и поражений, так и для выработки механизмов обеспечения будущего развития. В результатах управления закрепляется опыт управленческой и вообще воспроизводственной дея-

тельности людей, а это уже достояние страны, превращаемое в знания, умения, навыки и источники решения жизненных проблем.

Таким образом, объективация включает в себя все стадии управленческой деятельности, связанные с практической реализацией управленческих решений. Основной интерес общества состоит в том, в каком состоянии находятся управляемые объекты, на каком уровне и с какими последствиями протекает для людей общественная жизнь. Именно такой основной интерес общества, направленный на субъекты управления (предъявляемый к ним), и призван осуществить процесс объективации. Результаты объективации функционирования субъектов управления, их выявление, анализ и оценка формируют данные, факты, показатели, на основе и в соответствии с которыми можно и определять эффективность управления.

1.4.2 Эффективность управления и виды эффектов

Термин «эффективность» в разных вариациях и применительно к разным явлениям используется широко. Пишут об эффективности государственного управления, об эффективности менеджмента, об эффективном управлении, об эффективном управлении фирмой и т.д. В последнее время стало почти что обязательным при рассмотрении вопросов управления (разных видов), управленческой деятельности, государственной службы и других также уделять внимание их эффективности. Человечество в целом стоит перед выбором: или оно овладевает знанием и умением эффективно работать, или «ножницы» между его потребностями и возможностью их удовлетворения так разойдутся, что в совсем недалекой перспективе ему (или его части) грозит исчезновение.

Вместе с тем участившееся употребление понятия «эффективность» и производного от него прилагательного «эффективный» вовсе не говорит о том, что оно раскрыто, а общепринятые его интерпретации соответствуют сути явлений и обеспечивают при практическом применении) решение жизненных проблем. Большинство ограничивается смыслом латинского термина «effectus» − действие (какой-либо причины, силы, результата, следствия чего-либо), а также «effectivus» − производительный, действенный и сводит, как правило, его проявление к области экономики. Например, экономическая эффективность:

1) разница между результатами экономической деятельности (продуктом в стоимостном отношении) и затратами, произведенными для их получения и использования; это − прибыль; наоборот − ущерб, убыток;

2) разница между исходной и достигнутой «абсолютной» экономической эффективностью рассматриваемой экономической системы при ее изменении или изменении условий ее существования.

Поэтому выделяют эффективность дохода, эффективность замещения, эффективность масштаба, эффективность обратной связи и т.д. Эффективность

производства (operationperformance) − рыночная стоимость произведенной продукции, поделенная на суммарные затраты организации.

В настоящее время нередко наблюдается путаница понятий: результат, эффективность, производительность, результативность, экономия и др., либо употребление этих понятий в свободных пределах, либо их отождествление. Между тем каждое из названных понятий (терминов) отличается своим содержанием и отражает (описывает) все-таки разные, а не тождественные явления.

Результат представляет собой итог (или продукт) какой-либо человеческой деятельности, который получает определенные характеристики, отражающие его значение для людей. Для многих результатов установлены достаточно понятные количественные и качественные параметры.

В понятии «производительность» фиксируется способность технического изделия, механизма, технологии, человеческого труда создавать при использовании измеряемых ресурсов необходимые обществу потребительские ценности. Как отмечается, «при всех имеющихся разночтениях большинство авторов понимает под производительностью выполнение работы с наименьшими затратами труда и материалов. При таком понимании эффективность управленческого или административного труда оценивается путем определения соотношения между полученным результатом и затраченными ресурсами. Оценка объема произведенного продукта по отношению к объему затрат очень важна с точки зрения прежде всего отчетности и подотчетности… Причем производительность определяется такими терминами, как «затраты», «работа», «выпуск» и «эффективность».

Справедливым будет утверждение о том, что производительность чего-либо обозначает способность человека (людей вообще) с используемыми им орудиями труда и средств производства создавать (производить) актуальные для него материальные, социальные и духовные продукты (потребительские ценности), удовлетворяющие его потребности и интересы. Анализ производительности выводит на результат усилий и их затраты на определенный произведенный продукт. Из чего получается ясность в вопросах: а) есть продукт (результат), пригодный для потребления; б) на получение этого продукта было затрачено столько-то энергии, материалов, человеческих усилий и иных издержек; в) сам продукт по своим параметрам обладает определенными (и соотносимыми с результатами) потребительскими свойствами (ценностью).

Но производительность ничего не говорит о том, а будет ли продукт востребован, встретится ли он с потребностью на него, насколько и как он эту потребность удовлетворит. То же примерно относится и к понятию «качество» труда, изделия, товара, услуги, информации, которое тоже часто привязывается лишь к характеристике потенциальных возможностей того, что произведено. Явления «производительность», «результат» (результативность) и «качество» взаимосвязаны и взаимообусловлены между собой: производительность созда-

ет результат, который обладает определенными качествами, содержащими в себе потребительские свойства (ценности).

Наличие данных о названных явлениях позволяет подойти к вопросу об эффективности, но сами они еще эффективности не отражают. Это происходит потому, что эффективность любого вида человеческих усилий связана не только с производством необходимых людям (обществу) материальных, социальных, духовных и даже политических продуктов (обобщающее понятие), но и с их потреблением, т.е. с использованием для реального удовлетворения личных или общественных потребностей, в течение и в процессе которого и можно определять смысл и предназначение результата производства (продукта) и его роль в развитии жизнедеятельности людей. В эффективности акцент делается на то, что производит продукт при его потреблении, какую он несет пользу. Последнее понятие «польза» очень важно, хотя, может быть, его трудно описать в каких-то четких количественных или качественных показателях.

Можно полагать, что эффект есть сумма (сложение) двух моментов:

1) разницы между результатами и затратами, свидетельствующей о положительном сальдо, т.е. о пользе, принесенной человеческими усилиями;

2) способности этой разницы (пользы) удовлетворять реальные жизненные потребности общества (людей).

Нет эффекта (эффективности) от любого вида человеческих усилий, в том числе от использования технических и технологических средств, а также природных ресурсов, если они не дают прироста материальной и духовной продукции, улучшения социальных условий жизни, сохранения и восстановления среды обитания. Но его нет и тогда, когда прирост имеется, однако он «пустой», ибо не идет на нужды людей, запросы общества, решение жизненных проблем, т.е. существует бесцельно и бессмысленно. Здесь мы входим уже в область идеалов, ценностей и целей, потребностей, интересов и мотивов, которые формируют общество и смысл жизнедеятельности людей. Понятие эффективности, по мнению Г.В. Атаманчука, и должно соотноситься именно с данной областью и в ней находить свое местоприменение и практическое выражение.

Из классической политэкономии давно известно, что существуют четыре стадии воспроизводственного процесса жизнедеятельности общества и человека: производства (создания), распределения (в соответствии с потребностями), обмена (результатами разных видов деятельности) и потребления (накопления энергии для последующей деятельности). Иногда стадии распределения и обмена объединяют в одну и обозначают ее стадией «обращения». Но суть процесса от этого не изменяется: все производится для потребления, которое, в свою очередь, создает условия, факторы и стимулы для производства. Постоянно действующий кругооборот − в идеальной модели, ибо в реальности между производством и потреблением существует множество передаточных, промежуточных звеньев − капитал, труд, товары, услуги, информация, комму-

никации, образование и т.д., − которые весьма деформируют соответствующие взаимозависимости.

Если говорить не о конкретном человеке, который всегда может чего-то достигнуть за счет другого либо других, а об обществе в целом, то его состояние и благополучие зависят как от того, что и сколько оно производит, так и от того, каким образом и с какими результатами потребляет произведенное. Национальное богатство также прирастает не только в стадии производства или за его счет, но и в стадиях распределения, обмена и потребления. Ведь можно производить оборудование, которое будет простаивать и ржаветь, создавать технологии, которые расточительны и вредны для людей и т.д.

Поэтому об эффекте (эффективности) следует вести речь только тогда, когда произведенный продукт поступил в стадию потребления и там при реальном потреблении приносит пользу людям, удовлетворяет их потребности и способствует развитию общества. С этой позиции эффективны и затраты на оборону до тех пор, пока она надежно обеспечивает суверенитет, целостность и безопасность страны.

Эффективность любого дела, которое носит не личностный, а коллективный, общественный характер, всегда связана с управлением и во многом зависит от сознания, поведения и деятельности субъектов управления. Но тут появляется одна специфика, которая, к сожалению, вообще не учитывается. К субъектам управления относятся как к обыкновенным предприятиям, учреждениям и организациям, которые непосредственно производят капитал, товары, услуги, информацию, т.е. продукты, имеющие потребительскую ценность. Вот и введены по действующей классификации управленческие структуры в общую отраслевую структуру федеральных государственных учреждений. Они поставлены в один ряд с учреждениями народного образования, сельского и лесного хозяйства, здравоохранения, культуры и искусства, жилищно-коммунального хозяйства и т.д. Исходя из такого подхода и считается, что «…эффективность управления − один из основных показателей совершенства управления, определяемый посредством сопоставления результатов управления и ресурсов, затраченных на его достижение. Эффективность управления можно оценить путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление… Но такая элементарная оценка не всегда оказывается корректной, поскольку результат управления:

− не всегда выражается прибылью;

− приводит к непосредственному и опосредованному результатам; непосредственный результат скрывает роль управления в его достижении, прибыль часто выступает как опосредованный результат;

− может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим, политическим, социально-психологическим и т.п.».

Сами по себе субъекты управления вне управляемых объектов, их состояния и развития не имеют существенного развития. Да, могут быть субъек-

ты, имеющие огромные ресурсы (акционеры, рантье, владельцы капиталов, земли, недвижимости), однако, если они не управляют, то у них не может быть какой-либо эффективности собственного функционирования, если от их богатств обществу мало пользы.

Таким образом, эффективность любого вида управления должна содержаться в системе «субъект управления − взаимодействия − управляемые объекты» и измеряться и оцениваться по состоянию и производительности, результатам и качеству функционирования последних, по структуре, объему и актуальности производимых и потребляемых ими материальных, социальных и духовных продуктов. Представляется, что именно такое понимание эффективности управления раскрывает реальный вклад субъектов управления в жизнедеятельность людей, общества, позволяет фиксировать результаты управления и соотносить их с потребностями и интересами людей, общества и давать им адекватную оценку.

Важный вопрос, подлежащий раскрытию, состоит в выделении видов эффективности субъектов управления. Если мы фиксируем эффективность в рамках субъектов управления, то это будет один критерий для выделения видов эффективности субъектов управления, если же за основу взять обосновываемый подход, усматривающий эффективность субъектов управления в состоянии, производительности, результативности и качестве управляемых объектов и, конечно, в выдаваемой ими продукции, − то другой.

При первом подходе возможна, наверное, *техническая эффективность* субъектов управления, при которой анализируется и оценивается все, что происходит в субъектах управления, начиная от «входа» − поступления информации и завершая «выходом» − исходящими от субъекта управления управленческими решениями и действиями. Здесь выявить можно многое: отношение к информации, поиск и выбор вариантов, моделирование содержания управленческих решений и действий, соблюдение законодательства, состояние контроля, подготовка персонала, время, затрачиваемое на разные виды деятельности, и т.д.

Существенный интерес может представлять *организационная эффективность* субъектов управления, их иерархическое построение, соотношение в них связей координации и субординации, комбинация используемых методов, действие формальных и неформальных отношений, реализация организационного потенциала, управленческая отдача от организационных мероприятий и т.д.

Безусловно, можно говорить и об экономической эффективности субъектов управления, зная, что на свое содержание они часто тратят весьма большие ресурсы. Но это совсем другая экономическая эффективность. Здесь измеряются и оцениваются затраты, которые несет общество на организацию и функционирование субъектов управления. Могут анализироваться абсолютные цифры, которые тоже сами по себе о многом говорят. Скажем, средняя зарплата рядовых сотрудни-

ков составляет порядка 15 − 20 тыс. руб. в месяц, а зарплата членов советов директоров (правления) измеряется миллионами рублей в месяц.

Только в использовании всех этих или других видов эффективности субъектов управления не надо субъекты управления отождествлять, смешивать с предприятиями, учреждениями и организациями разных форм собственности, в том числе и государственной, которые действительно производят товары и оказываю услуги. Если субъекты управления в чем и соучаствуют, так это в создании капитала и информации, хотя подобное реализуется тоже с привлечением управляемых объектов.

Виды эффективности управления поэтому стоит выделять с учетом и на основе особенностей тех управляемых объектов, которыми они непосредственно управляют. Вместе с тем хотелось бы отметить, что у разных управляемых объектов на их «выходе» (как и на «выходе» в целом управленческой структуры: субъект − взаимодействия − объект) могут быть разные эффекты. Многое здесь определяется их целевым или функциональным предназначением, а также положением в общественной системе. Здесь каждый управляемый объект выполняет какую-то свою миссию (роль), занимает свою нишу в производстве и потреблении капиталов, труда, товаров, услуг и информации. Существует специализация деятельности, которая кооперируется в различном объеме, зависящем от сложности конечного продукта. Естественно, что и разные субъекты управления, связанные с подведомственными им управляемыми объектами, ориентируются на те эффекты, которые обусловлены характером функционирования последних.

Думается, что есть смысл различать эффективность организации и функционирования субъектов управления, для которой вырабатываются необходимые критерии и показатели, и эффективность управления, в которой фиксируется конечный результат управления, состоящий в уровне жизнедеятельности управляемых объектов. Общество, разумеется, заинтересовано в том, что и как делают субъекты управления, какие они используют ресурсы для собственного потребления и в чем отдача от них. Все это подлежит исследованию и оценке. Но еще более оно заинтересовано в том, как организованы и функционируют управляемые объекты, создающие в совокупности воспроизводственную систему общества, из которой и благодаря которой оно получает актуальные для его существования и развития материальные, социальные и духовные продукты − потребительские ценности.

Именно связь управления с воспроизводственной системой общества создает основания и аргументы для выделения видов эффективности управления, т.е. той эффективности, которая непосредственно влияет на состояние и развитие общества, а в нем конкретных людей.

Если следовать данной логике и вспомнить стадии (структуру) воспроизводственной системы общества, то можно выделить следующие виды эффектов (эффективности) управления:

− производственный эффект (эффективность) управления, который непосредственно привязан к стадии производства, где и создаются материальные, социальные и духовные продукты, предназначенные для потребления − поддержания и развития жизни;

− экономический эффект (эффективность) управления, охватывающий стадии производства, распределения и обмена − обращения− и возникающий в момент, когда продукт встретился с потребностью на него, и совершился акт продажи-покупки;

− социальный эффект (эффективность) управления, воспроизводящий итоги функционирования всех стадий воспроизводственных процессов (производства − распределения − обмена − потребления) и показывающий пользу, приносимую людям, обществу данными процессами и особенно потребления произведенных ими материальных, духовных и социальных продуктов.

Каждый эффект (эффективность) управления отражает и характеризует разные стороны (проявления) жизнедеятельности людей, общества, поэтому он связан с другими и только совместно с ними (по расширяющей и нарастающей) дает более-менее достоверное представление о том, на каком уровне взаимодействуют субъекты управления и управляемые объекты и какой они вносят вклад в развитие общества и решение его проблем. Значит, каждый эффект (эффективность) управления подлежит четкому описанию, фиксации адекватных ему критериев и показателей, определенной методологии и методики его применения.

1.4.3 Содержание понятия «эффективность менеджмента»

Эффективность – комплексное понятие (четкого, общепринятого определения этого термина нет), описываемое такими характеристиками, как целесообразность, результативность, качество, полезность и пр.

Эффективность в системном смысле – характеристика системы с точки зрения качества, результативности и своевременности достижения ее целей, развития системы в запланированном направлении при выполнении определенных критериальных показателей и ограничений.

В более узком смысле эффективность системы характеризует соотношения затрат (в широком смысле затрат неких ресурсов) и результатов функционирования системы. В зависимости от того, какие затраты и особенно какие результаты принимаются во внимание, можно говорить об экономической, социально-экономической, социальной, технологической, экологической эффективности.

Эффективность предполагает возможность оценки, сравнения альтернатив (результатов, путей развития и т.д.) хотя бы в качественных категориях – лучше – хуже, качественно – некачественно и т.д. Оценка и сравнение возможны при наличии критериальных показателей и ограничений. Аспект сравни-

тельности очень важен – эффективность не абсолютна для организации, она всегда оценивается с точки зрения как организации, так и общества и в сравнении с другими организациями.

Таким образом, эффективность существует при наличии:

− определенной точки отсчета, базы и критериев для сравнение и оценки;

− установленной системы (иерархии) целей развития системы;

− установленных ограничений (условий) внутренней и внешней по отношению к системе среды, которые задают определенный диапазон развития системы, результатов ее функционирования, альтернатив.

Эффективность менеджмента как управляющей системы в широком смысле – целесообразность и качество управления, нацеленное на наилучшую результативность деятельности управляемой системы – организации, реализацию целей и стратегий, достижение определенных качественных и количественных, экономических результатов.

Эффективность менеджмента определяется многими аспектами деятельности организации, включая внешние и внутренние характеристики.

Исследование проблемы эффективности менеджмента организации обусловлено следующими факторами:

− ограниченность экономических ресурсов и /или нерациональность их распределения;

− стремление хозяйствующих субъектов к организованному развитию и получению максимального эффекта при наименьших затратах; при этом вопросы оптимальных организационных структур, мотивации и поведения выдвигаются на первый план;

− предотвращение негативного влияния институциональных систем менеджмента, или адаптирование к новым условиям этих систем.

Экономические организации существуют для реализации определенных целей, и количественный результат (эффект) их деятельности является одним из решающих. Следовательно, организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели.

Эффективное управление организацией – сложный акт балансирования различных величин и интересов, предполагающий намеренные жертвы, когда это необходимо для общего блага организации (и/или окружающей среды). Поэтому управлении, нацеленное на успех в сложном динамическом мире, требует к себе определенного подхода, например ситуационного или интегрированного.

Существуют разные способы решения проблемы подходов к эффективности менеджмента организации. Однако они, хотя и помогают осознать сложность проблемы, в большей степени освещают разнородность критериев эффективности и, в конечном счете, − глубинную философию, нежели экономическую логику, способную подвести организацию к выбору именно этого критерия, а не другого.

Каким бы ни был избранный критерий, эффективность менеджмента в динамике характеризует рост организации, т.е. изменение границ между организациями и между организациями и рынком.

Внутренняя эффективность показывает, каким образом удовлетворение определенных потребностей сказывается на динамике собственных целей организации и отдельных групп ее участников. Для внутренней эффективности менеджмента институциональное окружение предстает как естественная среда чисто внешнего свойства. Однако в экономике среда определяется, прежде всего, выбором, который совершают организации в рамках отношений взаимозависимости.

Внешняя эффективность менеджмента показывает, насколько организация соответствует требованиям и ограничениям внешней среды, общества, экономики.

Деятельность экономической организации в рыночной экономике связана, прежде всего, с разработкой и принятием управленческих решений разного рода и характера под влиянием комплекса факторов окружающей среды. При этом вопрос о характере выбора решения является ключевым моментом для понимания проблемы эффективности менеджмента организации.

Итак, главным признаком эффективности менеджмента является степень достижения целей деятельности организации.

Достижение любых целей требует определенной деятельности сотрудников организации, т.е. совокупности поступков, активного поведения. Деятельность характеризуется такими чертами, как пространственно-временная определенность, стихийность или планомерность, самостоятельность или подчиненность и т.п.

Если деятельность полностью или частично приводит к достижению восставленных целей, она считается *эффективной*. Приблизительно эффективность может быть определена еще до начала деятельности как *потенциальная* эффективность. Реальная эффективность зависит от степени достижения целей, т.е. от полученных на практике результатов. Поскольку для достижения эффективности применяются разные способы, правомерно также говорить и об их эффективности.

От эффективности деятельности необходимо отличать ее *выгодность и экономичность*. Первая заключается в получении определенного положительного результата, например, прибыли; вторая показывает цену, которую за этот результат пришлось заплатить, соотнося его с величиной затрат. Чем в большей степени результат превышает затраты, тем экономичнее деятельность.

Изменение в более благоприятную сторону соотношения между полученными результатами и связанными с ними затратами называется *экономизацией*деятельности. На практике она возможна далеко не всегда. Нередко имеют место ее стабилизация и даже обратный процесс. Сама экономизация достигается несколькими способами:

− снижением затрат при тех же результатах; увеличением результата при меньшем росте затрат;

− увеличением результата при сокращении затрат (самый благоприятный вариант);

− уменьшением результата при еще большем уменьшении затрат.

Таким образом, экономизация деятельности далеко не всегда связана с увеличением ее выгодности, поскольку абсолютный результат может даже сокращаться, поэтому критерий выгодности может приниматься во внимание только при оценке достижения данной цели вне связи с другими.

Эффективная экономичная деятельность характеризуется такими признаками, как высокая результативность, простора и рациональность технологии и организации, точность, надежность всех элементов (оборудования, материалов, работников), высокое качество процессов и их результата, соответствие целям организации, предприимчивость, высокая активность, усердие, трудолюбие, настойчивость участников.

Коснемся теперь вкратце наиболее общих подходов к обеспечению требуемой эффективности деятельности. Прежде всего, речь должна идти о заблаговременном создании для нее необходимых *условий* в виде предпочтительных позиций в тех или иных областях, предотвращение влияния неблагоприятных обстоятельств как в настоящее время, так и в будущем, особенно тех, воздействие которых может быть необратимым.

Далее, само осуществление деятельности должно быть своевременным, что требует выбора наиболее удачного момента для ее начала, оптимальной последовательности отдельных этапов, предотвращения неоправданных перерывов и потерь времени. Важность учета этих обстоятельств в условиях непрерывного усложнения хозяйственных процессов трудно переоценить.

Эффективная деятельность сегодня невозможна без *свободы маневра*, предотвращающей возможность попадания в тупиковую ситуацию. Если такая свобода отсутствует, то во избежание неприятностей иногда приходится выжидать, что может привести к потере выгодного момента для начал действий. Свобода маневра для организации обеспечивается постоянной готовностью к изменениям, поиском резервов, созданием условий для полного использования предоставляющихся возможностей.

Наконец, значительное повышение эффективности достижения целей организации достигается в том случае, когда ее члены отождествляют эти цели с собственными как с профессиональной, так и с моральной точек зрения, что возможно лишь на высокой ступени зрелости каждого в отдельности и коллектива в целом.

Представляется правильным придавать понятию эффективность комплексный характер. Оценивать эффективность только соотношением затрат и результатов можно лишь на протяжении значительного периода времени, когда проглядывается тенденция, в отличие от единичного, кратковременного результата. Оценка эффективности только через достижение целей также рас-

плывчата, поскольку для такой оценки сначала нужно проанализировать «качество» цели не только с точки зрения самой организации, но и с позиций потребителей и общества в целом (цель – ограбить банк и ее реализация не означают эффективного менеджмента с позиции общества).

Экономические аспекты эффективности характеризуются *экономическим эффектом*, под которым понимается разница между результатами экономической деятельности (например, *продуктом* в стоимостном выражении) и *затратами*, произведенными для их получения и использования. Когда результатом экономической деятельности являются не только экономические, но и более широкие социально-экономические последствия, правильнее говорить и *социально-экономическом эффекте.* Если результаты экономической деятельности превышают затраты, имеем положительный экономический эффект (оцениваемый, например, *прибылью*); в противоположном случае – отрицательный (например, ущерб, убыток).

Понятие *«экономическая эффективность»* имеет ряд трактовок:

1. Способность *системы* (не только *экономической системы*, но и иной, например, технической, социальной) в процессе ее *функционирования* производить *экономический эффект (потенциальная эффективность)*и действительное создание такого эффекта *(фактическая эффективность).*

2. Способность системы производить при ее изменении (и при изменении условий ее функционирования) больший экономический эффект, чем в других условиях, а также реализация этой способности. Иными словами, здесь речь идет об *эффективности изменения системы***.** При рассмотрении в динамическом аспекте эффективность изменений обычно выявляется из сопоставления с некоторыми исходными, *начальными условиями.*

3. Количественно определенная характеристика указанной в п. 1 и 2 способности, в принципе дающей возможность: а) сопоставления эффективности одной системы в разных условиях; б) сравнения эффективности разных систем между собой; в) определения *абсолютной эффективности*,что, однако, является еще далеко не разрешенной задачей, ибо требует не только надежного изменения экономических величин, но и согласованной, общепринятой точки отсчета. В этом смысле применяются, например, термины: *эффективность хозяйственных решений (мероприятий), эффективность производства.*

Следует подчеркнуть, что в отличие от *экономического эффекта экономическая эффективность* в этом значении – не абсолютная (эффект за определенный период), а относительная величина. Наиболее распространенный способ ее определения заключается в делении величины эффекта на величину затрат (эффект на единицу затрат). Отсюда при прочих равных условиях, чем больше экономический эффект (или *результаты*) и меньше примененные для этого ресурсы, тем выше эффективность системы. Уровень эффективности – важнейшая характеристика *качества* системы и качества *решений* (действий), изменяющих ее. Вариант функционирования экономической системы, обеспе-

чивающий наибольшую эффективность в данных условиях (при заданных ограничения), является *оптимальным (условно оптимальным).*

Наряду с общей эффективностью функционирования системы (п. 1 – 3) рассматривается *частичная эффективность*ее отдельных частей и *факторов*, воздействующих на нее. Мерой частичной эффективности является ее вклад в общую эффективность (например, *эффективность факторов производства, эффективность капитальных вложений, предельный эффект затрат, производительность труда, фондоотдача).*

Следует отметить, что эффективность по отношению к организации (бизнесу) включает как минимум две стороны:

− *эффективность основной деятельности* (производственной), т.е. эффективность бизнеса – по затратам и результатам производственно-экономической, финансовой, маркетинговой и прочих направлений деятельности, т.е. оценка того, ЧТО делает организация. Здесь применимы традиционные показатели эффективности, соизмеряющие результаты и затраты;

− *эффективность системы управления организацией*, т.е., по сути, эффективность менеджменты, т.е. оценка КАК организация добивается соответствующих результатом. Здесь показатели преимущественно носят качественный характер.

*Организация как социально-экономическая система*является одновременно и *объектом* (в понятии – бизнес), и *субъектом* (в понятии – управляющий аппарат, персонал, руководство) управления. Понятие «эффективность социально-экономической системы» в большей степени относится к организации как объекту управления, т.е. к ее предпринимательской, производственной деятельности, ее результатам и затратам. Относительно новой и сложной является оценка управляющей системы организации – ее менеджмента.

Желание добиться успеха (эффективности) характерно для всех субъектов хозяйственной деятельности. Размер и прибыльность организации, например, не всегда могут считаться критериями успеха. Экономические организации существуют для реализации определенных целей, и прибыть или рентабельность является одной из основных целей. Следовательно, организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели, не вступая в противоречия с внешними условиями и ограничениями (рыночными, законодательными, этическими и пр.).

Приведем основные составляющие успеха организации.

1. *Выживание организации.*Выживание (возможность существовать как можно дольше) является первейшей задачей организации, и для того чтобы оставаться сильной, чтобы выжить, ей приходится периодически менять цели, выбирая их соответственно изменяющимся потребностям внешнего мира.

2. *Результативность и эффективность организации.*Чтобы быть успешной в течение долгого времени, чтобы выжить и достичь своих целей, организация должна быть как эффективной, так и результативной, т.е. результа-

тивность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи» (с точки зрения экономики, общества в целом), а эффективность – следствием того, что «правильно создаются это самые вещи» (организация, а вернее ее менеджмент, функционирует оптимально).

3. *Производительность.*Результативность в том смысле, что «делаются правильные вещи», является чем-то неосязаемым, что трудно определить, особенно, если организация внутренне неэффективна. Но эффективность можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить, например, денежную оценку ее входов (людей, материальных ресурсов, капитала, информации, идей) и выходов (товаров и услуг, решений, т.е. цены каждого решения). Относительная эффективность организации называется производительностью, иначе говоря, производительность – отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе, в том смысле, что термин «производительность» отражает комплексную, факторную производительность, которая является следствием использования всех видов ресурсов и позиция на рынке, а не только производительность труда. При этом ключевой составляющей производительности является качество. Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.

4. *Практическая реализация управленческих решений.* Управленческие решения, как бы ни были они хорошо обоснованы с точки зрения теории и подкреплены исследованиями, представляют собой всего лишь идеи, мысли. А цель управления – выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решением считается такое, которое реализуется практически – превращая в действие – результативно и эффективно.

Поскольку простых и надежных формул успеха организации не существует, можно предложить следующий подход к направленному на успех организации управлению, у которого есть три главных принципа.

*Обобщение.*Поскольку трудно представить себе, что происходит внутри организации и между организацией и ее внешней средой, то установление общих, присущих всем характеристик помогает сократить, уменьшить трудности чрезвычайно сложной задачи управления организацией, сведя ее до масштаба, который постижим для ума и восприятия участником. Речь идет здесь о выработке и обобщении концепции планирования, организации, мотивации и контроля, а также модели коммуникации и принятия управленческих решений.

5. *Необходимость ситуационного подхода.*Обобщенная концепция процесса управления при всей ее полезности и правомерности слишком уж неточна, чтобы применяться безоговорочно. При исполнении управленческих функций необходимо принимать во внимание различия между организациями. Эти серьезные различия между организациями, которые обычно называются *ситуационными переменными***,** распадаются на две основные категории: внутренние и внешние переменные.

Внутренние переменные являются характеристикой организации. Внутренняя среда включает цели организации, ресурсы, размер, горизонтальное и вертикальное разделение труда и людей, в том числе их поведение и мотивации. Эти переменные в различно степени контролируемы. Они являются результатом управленческих решений, касающихся того, что должна делать организация и кто в это организации должен делать необходимую работу. Решения, принимаемые руководством в отношении внутренних переменных, определяют, насколько результативна, эффективна и производительна будет данная организация по сравнению с другими.

Внешние переменные являются факторами среды, находящейся вне организации, которые оказывают серьезное влияние на ее успех. К внешним переменным следует отнести конкурентов, источники получения техники и технологии, социальные факторы, государственное регулирование и другие изменения. Хотя внешние переменные находятся вне контроля руководства компанией, оно должно стремиться сделать так, чтобы их компании реагировали бы на факторы и изменения в конкретной внешней среде, если организация намеревается достичь серьезного успеха. Для того чтобы организация реагировала на эти факторы правильно, руководителю необходимо понять, что внешняя среда по-разному воздействует на организацию. Отличия заключаются как в глубине воздействия разных изменений на организацию, так и в скорости, с которой меняются внешняя среда организации, ее внешнее окружение.

6. *Необходимость интегрированного подхода.*Простого указания на то, какие переменные сильнее всего влияют на успех, явно недостаточно для того, чтобы определить, какое решение будет лучшим для достижения целей компании. Трудность заключается в том, что все ситуационные переменные и все функции управленческого процесса взаимосвязаны настолько, что их нельзя рассматривать независимо друг от друга. Функции управленческого процесса имеют прямое отношение к ситуационным переменным. Через процесс управления руководители создают и реализуют набор внутренних переменных, т.е. организацию. Процесс управления является средством, с помощью которого учитываются факторы внешнего окружения и оценивается успех организации. При этом одним из важных следствий динамического взаимодействиям внутренних и внешних факторов является тот факт, что руководитель никогда не может предполагать, что какой-то конкретный метод или способ, как бы хорошо он не срабатывал, является априорно «правильным». Большинство управленческих решений имеют как положительные, так и отрицательные последствия. Хорошее управление – сложный акт балансирования, предполагающего намеренные жертвы, когда это необходимо для общего блага. Поэтому управление, нацеленное на успех в сложном динамичном мире, требует интегрированного подхода.

1.4.4 Критерии и показатели эффективности управления

Критерий в общепризнанном смысле − признак, на основе которого оценивается факт, определение, классификация.

Тогда критерии эффективности представляют собой признаки, стороны проявления управления, посредством анализа которых можно определять уровень и качество управления, его соответствие потребностям и интересам общества.

Показатель − категория, отражающая ход или развитие какого-либо процесса.

Необходимо различать понятия «критерий» и «показатель эффективности». Критерии обозначают объективную направленность эффективности, а показатели оценивают ее уровень. Например, критерии определяются по прибыли, экономии, затратам, а показатели указывают на их количественные характеристики.

Для определения эффективности управления необходимы критерии, на основании которых можно было бы измерять результаты управления и высказывать по их поводу обоснованные суждения. Это тем более необходимо, поскольку среди людей весьма распространенными являются субъективистские подходы к оценке управленческих явлений.

Каждый из видов управления имеет свои критерии эффективности. Например, социальная эффективность отличается от экономической, прежде всего, спецификой числителя: здесь используются показатели, с разных сторон характеризующие изменения качества жизни людей, − показатели смертности и рождаемости, реальных доходов населения, количества студентов и т.д.

В качестве критерия эффективности производства и управления используются показатели:

− обобщающие − объем производства, прибыль, рентабельность, время и др.;

− частные − использования отдельных видов ресурсов: труда, основных фондов, инвестиций.

К критериям эффективности социального управления можно отнести:

− уровень производительности труда, соотносимый с мировыми параметрами по его соответствующим видам;

− темпы и масштабы прироста национального богатства, исчисляемые по методике ООН;

− уровень благосостояния жизни людей в расчете на душу населения и с разбивкой по доходам различных категорий населения, а также в сравнении со стандартами развитых стран;

− упорядоченность, безопасность общественных отношений, их воспроизводство с нарастающим позитивным результатом.

В обществе интегрирующим показателем эффективности управления выступает повышение качества жизни граждан при наименьших затратах ре-

сурсов. Именно качество жизни − основная цель общественного развития и главный критерий эффективности. Кроме того, ориентацию на человека, «человеческий ресурс» необходимо рассматривать как решающий фактор всех перемен, накопления потенциала развития.

Критерии и показатели дифференцируются по сферам жизни: экономической, социальной, политической, духовно-культурной.

К числу экономических критериев и показателей относятся:

− темпы роста экономики;

− совокупный национальный доход;

− рост производительности труда;

− техническая оснащенность производства и др.

Социальные критерии:

− душевой доход;

− семейный доход;

− минимальный прожиточный уровень;

− потребительская корзина и др.

Политическая сфера характеризуется следующими критериями:

− развитость демократических институтов;

− наличие гражданского общества;

− участие населения в управлении общественными делами и др.

Состояние духовно-культурной жизни общества, как правило, оценивается уровнем развития науки, культуры, образования. Например, приемлемым для развития общества в развитых странах в области образования является такой показатель, когда расходы на образование составляют не меньше шести процентов государственного бюджета, иначе неизбежна стагнация в развитии общества.

В то же время следует обратить внимание и на то, что, на взгляд некоторых специалистов, корректной оценки эффективности управления пока еще нет. При этом они считают, что трудности измерения эффективности управления не исключают возможности ее регулирования, опираясь на анализ, диагностику и проектирование управления.

1.4.5 Подходы к оценке эффективности менеджмента

Вопросы оценки эффективности являются центральными в менеджменте. Поскольку цели каждой конкретной организации весьма различны, то *цели менеджмента организации – повышение ее эффективности.* В настоящее время в науке управления превалирует синтетический подход, объединяющий процессы управленческой деятельности, бизнеса, человеческой деятельности и пр. Для синтетических подходов характерен взгляд на управление как на многоплановое комплексное и изменяющееся явление, скрепленное множеством связей с внутренним и внешним окружением организации. Во второй половине

XX в. в менеджменте сложились и получили большое распространение такие подходы к управлению, как процессный(с конца 50-ч годов), системный (с середины 70-х годов) и ситуационный(80-е годы).

Процессный подход.Этот подход был предложен приверженцами школы административного управления. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит их серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций. При этом менеджер обязан последовательно выполнять такие функции, как планирование, организация, мотивация и контроль, которые сами являются процессами. К постоянным управленческим процессам можно также отнести управление персоналом, поддержание лидерства в коллективе, координацию, коммуникацию, оценку внешней и внутренней среды организации, принятие решений, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

Системный подход.Этот подход рассматривает все процессы и явления в виде определенных целостных систем, обладающих новыми качествами и функциями, не присущими составляющим ее элементам. Изначальных недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они сосредоточивают внимание только на каком-то одном важном элементе, а не рассматривают эффективность управления как результатирующую, зависящую от многих различных факторов.

Все системы имеют устойчивую внутреннюю структуру и состоят из взаимосвязанных элементов (подсистем), обладающих специфическими функциями. Система – некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит своя вклад в характеристики целого. Поэтому другой важной особенностью данного направления является то, что они все в большей или меньшей мере исходят из наличия так называемого эмерджентного (системного) эффекта, выражающегося в том, то целое всегда качественно отлично от простой суммы составляющих его частей. Простая система ориентирована на достижение одной цели, а сложная системы стремится к достижению нескольких взаимосвязанных целей.

Поскольку все организации являются системами, управление системой будет эффективным, если в процессе преобразований внутри организации соотношение количества и качества потребляемых ресурсов на выходе-входе будет увеличиваться. В противном случае управление организацией не является эффективным.

Ситуационных подход.Ситуационный, или кейсовый (case), подход к управлению, как и системный, является скорее способом мышления, чем на-

бором конкретных действий. Метод был разработан в Гарвардской школе бизнеса (США) и предлагает будущим менеджерам быстро решать проблемы в конкретной ситуации. Этот подход требует принятия оптимального решения, зависящего от соотношения имеющихся факторов. Если процессный и системный подходы более целесообразно применять в спокойной обстановке и в процессе планомерной деятельности менеджера, то ситуационный подход чаще используется в нестандартных и непредвиденных ситуациях.

В этом подходе сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьироваться. Руководство должно определить, какая структура или прием управления наиболее подходит для данной ситуации. Более того, поскольку ситуация может меняться, руководство должно решать, как поменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность организации. Ситуационных подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций и пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс:

1) руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность;

2) каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия (как положительные, так и отрицательные) от применения данной методики или концепции.

3) руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию;

4) руководитель должен уметь связывать конкретные приемы, которые вызывали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, таким образом обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях. При этом выделяют четыре обязательных шага, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации:

− управление должно уметь анализировать ситуацию с точки зрения того, какие требования к организации предъявляет ситуация и что для нее характерно;

− должен быть выбран соответствующий подход к осуществлению управления, который бы в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации;

− управление должно создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации;

− управление должно произвести соответствующие изменения, позволяющие подстроиться к ситуации.

Принципы формирования критериев эффективного менеджмента

Выбор критериев эффективности менеджмента – сложная задача. Например, означает ли, что в рамках рыночной экономики банкротство наказывает за неэффективность. Следует ли отсюда, что обанкротившийся был неэффективен? Вовсе не обязательно. Банкротство может быть, например, следствием внезапных изменений внешней среды или институциональных правил.

Во всяком случае, критерий эффективности менеджмента далек от традиционного, внешне столь простого *критерия максимизации производительности и минимизации затрат.*

Более плодотворный способ решения проблемы критериев эффективности – упорядочение их с помощью фундаментальных характеристик организации. Такой подход позволяет связать критерии с составными частями организации и, следовательно, ввести рациональную группировку критериев, касающихся исследованных ранее тем. Далее он может объяснить *принцип иерархизации критериев,*поскольку иерархизация в точности соответствует внутренней структуре организации. Например, можно расположить критерии эффективности вокруг четырех полюсов:

− механизмов внутренней координации;

− процедур стимулирования;

− системы информации;

− структуры принятия решений.

Параметрами эффективности(факторами успеха) называют наиболее важные параметры функционирования организации, которые позволяют ценить качество решения проблемы и достижения поставленных организацией целей. С экономической точки зрения в качестве параметров эффекта могут рассматриваться такие параметры: стоимость и (или) время создания; доход, прибыль (убытки) за фиксированный период и т.д. При оценке экономической эффективности измеряют и оптимизируют доход, прибыль, убытки, производительность труда и т.п.

Существуют различные подходы к формированию критериев эффективности организации. Рассмотрим три основных подхода.

1. Формирование одного итогового критериального показателя, зависящего от частных показателей эффективности. Известны аддитивные и мультипликативные критерии.

Аддитивный критерий(*A*) формируется путем деления на число показателей эффекта (*n*) суммы произведений частных показателей эффекта l_i на g_i; (коэффициенты значимости *i*-го параметра), сумма которых равна единице:

$$A = (1/n)\cdot\sum_{i=1}^{n}(l_i \cdot g_i); \qquad (1.1)$$

$$\sum_{i=1}^{n} g_i = 1.$$

Мультипликативный критерий(*M*) получают путем умножения (символ П) произведений частных показателей эффекта l_i на g_i– коэффициенты значимости *i*-го параметра, сумма которых равна единице:

$$M = \prod_{i=1}^{n}(l_i \cdot g_i); \qquad (1.2)$$

$$\sum_{i=1}^{n} g_i = 1.$$

Принципиальный недостаток такого типа критериев заключается в том, что подразумевается возможность компенсировать недостаток одних качеств за счет убытка других. В теоретическом плане это неверно, так как качества системы (например, эффективность) несравнимы между собой. В реальной жизни такой подход может привести к тяжелым последствиям. Кроме того, коэффициенты веса определяются экспертным путем, что снижает объективность оценки.

2. Второй подход к формированию критериев состоит в том, что одну часть параметров эффекта (которые нужно улучшить) относят к числителю, а другую (которую нужно уменьшить) – к знаменателю. Главным недостатком этого подхода является то, что, уменьшая знаменатель, при незначительной величине числителя, можно обеспечить большое значение критерия. Поэтому такого рода критерий может быть применен с использованием ограничений или на величину критерия, или числителя, или знаменателя. Наиболее известным из этого типа критериев является критерий «эффективность/затраты».

3. Третий подход состоит в том, что один из параметров эффекта максимизирует или минимизирует, а на остальные накладывают ограничения. Исследования позволяют рекомендовать к практическому применению следующие варианты критерия:

– максимизировать прибыль (или другой параметр эффекта) при заданных ограничениях на объем затрат и уровень риска;

– минимизировать объем затрат при заданных ограничениях на прибыль и уровень риска;

– минимизировать уровень риска при заданных ограничениях на прибыль и объем затрат.

Эффективность менеджмента организации взаимосвязана с эффективностью экономики (организации являются составляющими экономики).

Экономисты различают следующие взаимосвязанные аспекты эффективности менеджмента организации:

внутренняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей организации или с точки зрения управления внутренними ресурсам (затратами и капиталом);

внешняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внешних возможностей организации;

общая эффективность – эффективность в качестве композиции двух ее составляющих: внутренней и внешней эффективности;

рыночная эффективность – насколько полно удовлетворяются запросы потребителя по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения;

идеальная эффективность – вопреки усилиям менеджмента по оптимизации организационной структуры *такая эффективность недостижима ни при каких обстоятельствах;*

целевая, или стратегическая, эффективность отражает меру достижения целей организации;

затратная, или тактическая, эффективность отражает экономичность способов преобразования ресурсов в результате производственной деятельности организации;

глобальная эффективность экономики – последствие способов функционирования экономической системы (в том числе международной) на организации микроуровня (фирмы).

Рассмотрим некоторые из этих видов эффективности менеджмента организации в общем виде.

Общая эффективность.Зависимость уровня общей эффективности организации от того или иного уровня обеих ее составляющих можно условно представить следующим образом:

$$Э = Э1 \times Э2, \qquad (1.3)$$

где Э – уровень общей эффективности;

Э1 – уровень внешней эффективности (степень использования рыночных возможностей);

Э2 – уровень внутренней эффективности (степень использования внутренних возможностей).

Очевидно, что высокий уровень составляющей Э1 обеспечивает повышение эффективности Э в целом. Вместе с тем, даже при достаточно высоком уровне внутренней эффективности Э2 организация не будет иметь высокий уровень общей эффективности Э, если не будет обеспечена ее эффективность с точки зрения использования рыночных возможностей (Э1). Отсюда вывод: для получения организацией максимально высоких результатов необ-

ходимо наиболее полно реализовать ее рыночные возможности и достаточно обеспечить максимально высокий уровень ее внутренней эффективности.

Производство продукции, заведомо не имеющей спроса на рынке, делает бессмысленными всякие усилия по повышению эффективности этого производства и эффективности менеджмента. Кроме того, производство пользующейся спросом продукции при низком уровне его эффективности (высокие производительные затраты, высокая себестоимость0 приведет в конце концов к снижению спроса на него и уменьшению доли на рынке. И в том, и в другом случае уровень общей эффективности остается значительно ниже максимально возможного.

Согласно формуле общей эффективности ясно, что все усилия руководителя по увеличению сбыта продукции в целях достижения предприятием успеха всегда будут сводиться на нет, если его усилия на административном поприще, в свою очередь, не приведут к обеспечению высокой внутренней эффективности организации.

Пример. *Примем за максимальный уровень Э, Э1, Э2 норму, равную 1. Пусть Э1 = 1, т.е. потенциал организации и выработанная руководством стратегия деятельности организации на рынке позволяют добиться наивысшего успеха. Пусть при этом Э2 = 0,5, т.е. уровень внутренней эффективности организации составляет 50% от максимально возможного. Тогда общая эффективность составляет:*

$$Э = 1 \times 0{,}5 = 0{,}5,$$

т.е. общая эффективность организации в этом случае будет в два раза ниже максимально возможной.

Однако высокий уровень внутренней эффективности организации отнюдь не застраховывает ее от низких результатов и даже банкротства, если работа по изучению потребительного спроса, разработке и внедрению на рынке новых видов продукции, проведению рекламных кампаний и т.п. строится по наитию, безграмотно и некомпетентно. Глубокие кризисные явления на уровне макроэкономики, непосредственно влияющие на снижение внешней эффективности организации, также способны свести на нет все усилия менеджмента в деле повышения ее внутренней эффективности.

Только возможная максимизация обеих составляющих эффективности обеспечивает повышение общей эффективности менеджмента организации.

Наибольшую трудность вызывает оценка качественных критериев, одним из которых является критерий стратегической эффективности менеджмента, признающий в качестве одной из мер результативности организации характеристики успешности достижения целей.

В основу оценки деятельности организаций ставятся схемы их деятельности, которые в качестве обязательных компонентов включают *мотив*,побуждающий к действию, *цель* – представление о будущем результате

деятельности и *средство достижения цели*.Для перехода от общей схемы деятельности к модели ее эффективности в последнюю необходимо включить фактический результат. Теперь зададимся вопросом: от чего зависит результативность функционирования и развития фирмы?

Эффективность работы фирмы зависит от следующих факторов:

− качества целеполагания, т.е. соответствия планируемых целей требованиям внешней среды, возможностям предприятия и интересам персонала;

− силы и направленности мотивации, побуждающих ленов организации к достижению целей;

− адекватности выбранных стратегий поставленным целям;

− объем и качества вовлекаемых в производство ресурсов.

Три первых фактора характеризуют стратегический аспект эффективности производства, а последний – тактический.

Таким образом, сведение оценок эффективности деятельности предприятий и других социально-экономических систем лишь к одной – отношение результата к затратам – на деле означает игнорирование критериев принятия стратегических решений, от которых собственно и зависит их качество.

Выбор точных экономических критериев, позволяющих оценить результаты деятельности организаций и сравнить организации между собой, − крайне сложная стратегическая задача. В реальном экономическом мире одни организации работают более успешно, чем другие. Что мы понимаем здесь под успехом? Представляется, как правило, комбинация критериев, основывающихся главным образом:

на удовлетворении подгруппы участников (в большей степени не денежном удовлетворении: качество организации труда, возможность продвижения по службе и т.д.) и, как следствие, - на снижение уровня конфликтов, которые порождаются разнородностью мотиваций;

*на расширение организации***,** ее возможности увеличить долю на освоенном рынке или освоить новые рынки, если речь идет о фирме, или на ее способности предоставить новые услуги, если речь идет о некоммерческих ассоциациях (например, государственная больница) и т.д.

Другими словами, *успехи экономической организации всегда измеряются увеличением объема ее деятельности* и, следовательно, ее *способностью расширять свой рынок*. Конечный критерий эффективности предполагает воздействие организации на свое окружение: эффективная организация изменяет внешнюю среду к своей выгоде. В то же время внешняя среда создает часть условий, которые могут быть благоприятными или неблагоприятными для эффективности организации.

В отношении стратегической эффективности организации такая эффективность связана со стратегическим менеджментом. Для получения более конкретного представления о критериях принятия стратегических решений

проанализируем в самом общем виде процедуру внутрифирменного целеполагания (рис. 1.6 и 1.7).

Ее исходным пунктом является формирования «миссии» (генеральной идеи) фирмы, отражающей ее будущую социально-экономическую роль в экономической системе. Для этого осуществляется прогноз внешней среды и выявляются шансы и опасности, а также сильные и слабые стороны компании по сравнению с конкурентами.

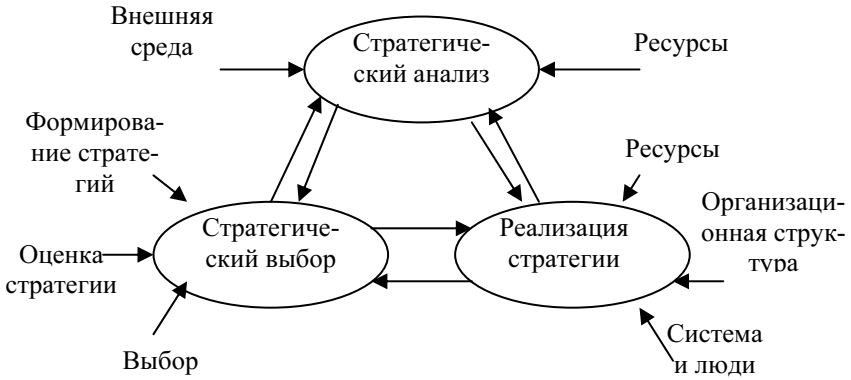


Рис. 1.6. Структура выявления стратегической эффективности менеджмента

Проекция «миссии» (с учетом результатов анализа внутренних возможностей организации) на внешнюю среду позволяет вычленить поле деловой активности фирмы, т.е. ту часть совокупного спроса на товары и услуги, которую она способна удовлетворить с желаемой нормой прибыли. При этом оценивается привлекательность сегментов рынка, на которых фирма имеет конкурентные преимущества, с точки зрения роста спроса и прибыльности продукции и «отсекаются» бесперспективные участки. Затем определяются финансовые возможности по освоению уточненного поля деловой активности и снова корректируются его размеры. Это позволяет выявить допустимую область развития фирмы, в пределах которой и стоятся ее стратегии.

Рис.1.7. Модель процесса стратегического менеджмента

Структуризация рынка дает возможность установить уровень притязаний руководства в отношении достижения ориентировочных значений таких целевых показателей, как темпы роста доли на рынке, объем продаж, прибыли, дивидендов, заработной платы и др. Статус контрольных эти показатели принимают после уточнения значений по результатам разработки деловых и функциональных стратегий.

Из описания процедуры внутрифирменного целеполагания видно, что в ходе ее используются по крайней мере три группы показателей стратегической эффективности:

первая отражает состояние спроса в виде потенциально возможных темпов роста;

вторая характеризует динамику экономических целей предприятия (темпы роста объема продаж, прибыли, рентабельности вложений и др.);

третья – динамику групповых целей (рост дивидендов, заработной платы, числа рабочих мест).

Анализируемая схема целеполагания является упрощенной, в частности, абстрагируется от необходимости учета, например, экологических требований общества. Вместе с тем, она убеждает, что стратегическая эффективность по своему содержанию гораздо богаче, чем тактическая (затратная), но ее показатели следует упорядочить.

По содержанию целей предприятия различают экономическую, социальную и экологическую эффективность.

По характеру интересов, отражаемых целями, выделяют показатели внешней и внутренней эффективности: первые измеряют полноту удовлетворения потребностей и интересов общества, вторые - собственных целей фирмы.

По масштабам целей необходимо различать общефирменную, внутрифирменную и групповую эффективность. Общефирменная выражает динамику общих целей организаций, внутрифирменная – целей ее производственных отделений (центров прибыли), групповая – полноту достижения групповых целей (собственников капитала, менеджмента и рабочих.

В качестве основного признака классификации показателей стратегической эффективности естественно использовать характер интересов, выражаемых целями. Тогда образуются, как уже сказано, две группы этих показателей – внешней и внутренней эффективности.

Внутренняя эффективность показывает, каким образом удовлетворение определенных потребностей сказывается на динамике собственных целей организации и отдельных групп ее участников. Наиболее важными считаются цели увеличения объема продаж, прибыли и доли на рынке. Самый распространенный критерий роста фирмы – показатель максимизации объема продаж, поскольку он отвечает разным устремлениям: для потребителей означает повышение уровня удовлетворения их запросов, для руководства компании − повышение корпоративной доли рынка и престижа, для менеджеров и рабочих − увеличение количества должностей для служебного продвижения, рабочих мест и заработков. В то же время применение анализируемого критерия эффективности предполагает наличие обширной информации о характере кривой спроса на продукцию фирмы в длительной перспективе. Само понятие «длительная кривая спроса» теоретически не бесспорно в том смысле, что требует «замораживания» многих переменных на долгосрочный период.

Более реалистичным критерием роста фирмы считается максимизация темпов продаж поставленных в соответствие двум переменным – инвестициям и прибыли. Использование в модели этих переменных как независимых объяс-

няется тем, что инвестиции формируются как из прибыли, так и в порядке внешнего финансирования.

Традиционно эффективность бизнеса рассматривалась с точки зрения прибыльности, однако в настоящее время позиции завоевывает концепция «повышения стоимости бизнеса».

Концепцию повышения стоимости бизнеса разработали два экономиста – итальянец Мантиклиони и американец Миллер. В 1956 г. они написали об этом книгу и получили за нее Нобелевскую премию. Хотя самой идее без малого полвека, она применяется в менеджменте лишь около 10-15 лет. На Западе, по оценкам специалистов, подобный подход используется уже около трети компаний.

Концепция стоимости бизнеса позволяет абстрагироваться от предмета бизнеса. Каким образом можно сравнить нефтяную и технологическую компании, если первая живет исключительно своей настоящей прибылью, а вторая занимается постоянными вложениями в будущее, в развитие технологий? Где общий критерий оценки таких разных бизнесов? И как в этом случае инвестор может решить, куда ему выгоднее вложить деньги? Концепция стоимости бизнеса утверждает: «С точки зрения акционеров, наиболее полно и объективно качество бизнеса выражается в его стоимости (а не в прибыли)».

По мнению специалистов из *PricewaterhouseCoopers*,ведущей консалтинговой и аудиторской компании в области оценки стоимости бизнеса, есть три основных показателя, по которым можно определить стоимость бизнеса. Это доходность, риск и будущая перспектива компании.

В настоящее время в России успешно работает множество очень прибыльных компаний, но их капитал на международном рынке не стоит почти ничего.

Скидка на акции российских компаний достигает 75-90% по сравнению с западными компаниями аналогичной доходности – таково мнение специалистов PricewaterhouseCoopers. И это прекрасно доказывает утверждение, что стоимость бизнеса определяется не только доходностью компании.

Из трех составляющих проще всего оценить *доходность бизнеса.* Если компания существует не для того, чтобы в кратчайшее время заработать много денег, а чтобы бизнес жил и развивался, то ей нужны инвестиции. А привлекает инвесторов не что иное, как TotalShareholdersValue, т.е. общая прибыль акционера от его акций, включающая и выплачиваемые дивиденды, и разницу в цене акций. И это наиболее важный фактор для оценки деятельности компании.

Для российских компаний в структуре стоимости бизнеса основной негативный вес имеют высокий риск бизнеса и проблематичные перспективы развития компаний, которые определяются не столько качеством управления бизнесом, сколько неопределенными условиями внешней среды.

В стоимость бизнеса (по оценке PricewaterhouseCoopers) входят не только стоимость акций, помноженная на их количество (рыночная стоимость),

но и потоки денежных средств и их учет (прозрачность), телекоммуникационное обеспечение, инвестиционная привлекательность, наличие перспективных проектов и многое другое.

Тем не менее, признаком повышения стоимости бизнеса является рост рыночной стоимости акций организации. Стоимость акций тесно связана со стоимостью компании. И этой стоимостью можно и нужно управлять. А это предполагает анализ всех принимаемых решений с позиций их влияния на стоимость фирмы.

Следовательно, стратегической целью менеджментаявляется увеличение стоимости акций или, иначе говоря, стоимости предприятия.

Упрощенно можно считать, что оценка бизнеса – оценка рыночной стоимости собственного капитала предприятия или какой-либо его части. Оценка стоимости акций предприятия может рассматриваться как частный случай оценки бизнеса. Сразу оговоримся: оценка бизнеса и оценка рыночной стоимости имущества – далеко не тождественные понятия, так как оценка бизнеса предполагает определение стоимости предприятия для собственника (который, предположим, решил продать свое предприятия).

По мнению специалистов *TheBostonConsultingGroup*, есть три основных фактора, при наличии которых стоимость компании однозначно увеличивается.

1. Прибыль должна расти, а компания обязана зарабатывать в год больше, чем в среднем стоит ее размещенный на фондовом рынке капитал. Инвесторам нет смысла вкладывать деньги в акции конкретной компании, если прибыль от них не больше, чем от денег, вложенных в индекс рынка, так как риск при вложениях в рынок гораздо меньше.
2. Необходимо, чтобы компания смогла выбрать наиболее выгодные и перспективные области бизнеса и направить туда свои средства, закрыв менее выгодные направления развития.
3. Компания должна получать и наращивать инвестиции. А для этого необходимо выполнить первое и второе условия.

Хотя в настоящее время большинство специалистов невысоко оценивают возможности российского рынка капитала, использование концепции повышения стоимости бизнеса может помочь подготовить компании для выхода на отечественные и зарубежные фондовые рынки в будущем. В любом случае оптимизация управления, связанная с увеличение стоимости компании, делает ее структуру и бизнес более устойчивыми и эффективными.

Итак, стоимость бизнеса как критериальный показатель эффективности менеджмента имеет следующие преимущества:

− абстрагирование от специфики бизнеса, его предметной ориентации;

− возможность сравнения как развития отдельной организации на этапах ее деятельности, так и сравнения организаций между собой;

− возможность анализа источников роста стоимости бизнеса с выделением ключевых направлений успеха.

Таким образом, стоимость бизнеса и ее динамику можно считать наиболее обобщенными характеристиками эффективности менеджмента. А раз увеличение стоимости предприятия является целью управления и объектом планирования, то нужно уметь определять ее количественно.

Реальная стоимость бизнеса учитывает способность предприятия приносить прибыль. А цель современного менеджмента заключается в постоянном увеличении стоимости бизнеса.

Для повышения стоимости бизнеса, в частности, необходимо:

1. Сформулировать долговременные цели бизнеса, уметь подготавливать и реализовывать стратегию их достижения.
2. Совершенствовать систему бухгалтерского учета и управления финансами.
3. Оптимизировать корпоративную структура (структуру владения и контроля) и налогообложение.
4. Усовершенствовать процедуру корпоративного управления и защиты прав инвесторов (т.е. у компании должна быть эффективная система принятия решений, а инвесторы – как крупные, так и мелкие – должны иметь возможность проверять работу менеджмента и влиять на нее).
5. Создать благоприятный имидж компании и узнаваемую торговую марку.
6. Обеспечивать ликвидность ценных бумаг компании и расширение доступа к финансированию и инвестициям.
7. Внедрять технологические новшества.

Рассмотрим основные положения существующих подходов к определению успешности, эффективности бизнеса и менеджмента.

*Теория максимизации прибыли (ProfitMaximizationTheory).*Фирма должна работать таким образом, чтобы обеспечить максимальный доход ее владельцам. В рамках традиционной неоклассической экономической модели предполагается, что любая фирма существует для того, чтобы максимизировать прибыль в долгосрочном периоде. При этом в качестве ориентира принимается «нормальная» прибыль для данной отрасли, т.е. та, которая устраивает владельцев компаний.

*Теория наращивания объемов производства.*Выдвигается предположение, что в основе деятельности фирмы лежит стремление руководства к увеличению производства и сбыта. В данном случае на первый план выносится не прибыльность деятельности фирмы, а рост активов (экстенсивное развитие).

Описанные выше теории предполагают, что *главенствующая роль в целеполагании принадлежит владельцам бизнеса.* Однако в той или иной степени в каждой фирме происходит разрыв между функцией владения и функцией управления. Эта проблема усугубляется с увеличением степени интеграции и усложнения форм организации бизнеса (например, в рамках концерна, хол-

динга, финансово-промышленной группы и других крупных предпринимательских структур).

В результате появились теории, учитывающие поведенческие аспекты и групповые интересы различных субъектов в организации. В основе подобных теорий лежит противопоставление интересов владельцев и управленческого персонала компании (когда эти функции не совмещены в одном лице и владельцы не занимаются оперативным управлением).

*Теория заинтересованных лиц (StakeholderTheory).*Предполагается, что цель развития любой фирмы заключается в гармонизации противоречивых целей групп различных субъектов, так или иначе имеющих отношение к данной фирме (акционеры, участники, менеджмент, работники, партнеры, маркетинговые посредники, государственные органы и др.).

Такой подход существенно влияет на целеполагание при управлении инвестиционным процессом, так как фирма должна стремиться не только к максимизации прибыли, но и принимать во внимание социальные аспекты своей деятельности, защиту окружающей среды и др. Особенно это проявляется в случае, когда фирма ориентирована на концепцию социально-этического маркетинга.

Теория максимизации стоимости фирмы (WealthMaximizationTheory). Основная предпосылка теории заключается в том, что ни один из традиционных критериев (прибыль, рентабельность, объем производства) не может рассматриваться в качестве обобщающего критерия эффективности принимаемых инвестиционных решений. Учитывая основные положения описанных выше теорий, можно выделить некоторые требования к такому обобщающему показателю:

− возможность прогнозирования доходов владельцев компании;

− обоснованность, ясность и точность;

− приемлемость с точки зрения всех аспектов инвестиционного процесса (поиск источников средств, управление проектом, распределение дохода и т.д.).

Этим условиям в большей степени удовлетворяет *критерий максимизации собственного капитала – рыночная стоимость обыкновенной акции компании.*

С позиции инвестора в основе этого подхода лежит предпосылка, что повышение дохода владельцев заключается не столько в росте текущих прибылей, сколько в повышении рыночной цены их собственности. *Таким образом, можно в качестве первоначального (достаточно просто оцениваемого по сравнению с стоимостью бизнеса в целом) критерия эффективности принять рост рыночной цены акций организации.*

Однако такой критерий тоже не лишен *недостатков.* В табл. 1 .15 приведена краткая сравнительная характеристика показателей максимизации прибыли (рентабельности) и рыночной цены акции.

Таблица 1.15

Сравнительная характеристика показателей оценки деятельности компании

№ п/п	Наименование показателя	Недостатки	Достоинства
1	Рыночная цена акции	Основан на вероятностных оценках будущих доходов, расходов, денежных поступлений и риска. Может носить частично субъективный характер (особенно на не очень «зрелых» рынках). Трудность и неоднозначность определения (если акции не котируются на бирже). Сильно зависит от степени риска операций фирмы.	Учитывает «внешнюю» оценку операций фирмы рынком (очень важно для привлечения стороннего финансирования). Носит обоснованный и интегральных характер (отражает противоречивые интересы заинтересованных сторон).
2	Максимизация прибыли, рентабельности	Расчет может носить неоднозначный характер ввиду того, что существуют различные виды прибыли (прибыль от основной деятельности, валовая, балансовая, маржинальная, налогооблагаемая, чистая и т.д.). Критерий не срабатывает, если альтернативы различаются размером генерирования. Не учитывается риск получения доходов.	Относительная простота расчета и интерпретации.

Признаки эффективности менеджмента

Эффективность менеджмента – результативность управленческой деятельности, определяемая целями организации (пример приведен в табл. 1.16).

Таблица 1.16

Признаки эффективности деятельности организации (пример)

Сфера (область)	Основные цели
Производство	1. Высокая и равномерная загрузка производственных мощностей 2. Сведение к минимуму издержек 3. Оптимальное складирование 4. Минимальная текучесть кадров
Финансы	1. Краткосрочная и долгосрочная максимизация прибыли 2. Невысокая задолженность 3. Самофинансирование 4. Высокие проценты на капитал 5. Обеспечение высоких дивидендов
Сбыт	1. Позитивная репутация 2. Постоянный рост 3. Высокое качество 4. Высокий удельный вес на рынке 5. Постоянная готовность к поставке 6. Максимально быстрое выполнение заказов 7. Высокий оборот
Социальная сфера	1. Удовлетворенные сотрудники 2. Непрерывность в занятости

Эффективность менеджмента проявляется через эффективность (результативность) основной деятельности, признаками результативности которой являются:

1. Действенность – степень достижения целей организации.
2. Экономичность– соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов.
3. Качество – соответствие характеристик продукции (услуг) стандартам и требованиям потребителей.
4. Прибыльность – соотношение между доходами и суммарными издержками.
5. Продуктивность – соотношение объема продукции (услуг) за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и

затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции (ресурсом: трудовых, материальных, финансовых и др.).

6. Качество трудовой жизни– условия труда работников.

7. Инновационная активность– внедрение новшеств в различных функциональных областях деятельности организации.

Признаки эффективного менеджмента

Зарубежные экономисты провели исследование «образцовых компаний», на протяжении 20 лет показывавших высокую эффективность основной деятельности. Все они обладали сходными признаками, обеспечивающими эту эффективность, в том числе:

1. *Максимальное внимание к потребителям*. Неоднократные исследования показали, насколько сложно руководству проконтролировать уровень удовлетворенности потребителей, поскольку с жалобами обращается незначительная их часть, представляющая лишь надводную часть айсберга (рис. 1.8).

Рис. 1.8. Айсберг возможных потерь клиентов

2. *Человек – главный ресурс организации*. Образцовые компании рассматривают каждого работника как источник идей, а не просто как пару рабочих рук. Управление персоналом в этих компаниях строится с учетом психологических особенностей, присущих большинству людей (табл. 1.17).

Таблица 1.17

Учет психологических особенностей персонала

Психологические особенности людей	Использование этих особенностей менеджментом
Все люди любят чувствовать себя победителями, хотя являются таковыми далеко не всегда	Необходимо установить плановые задания таким образом, чтобы большинство работников было в состоянии их выполнить и чувствовать себя победителями
Ощущение часто важнее, чем реальное положение	Следует чаще давать положительную оценку достигнутых результатов и стараться убедить работников, что они способны на гораздо большее
Человек может оперировать одновременно в мозгу не более чем полудюжиной или около того фактов	При принятии решений необходимо использовать инструментарий менеджмента, позволяющий повысить объективность, рациональность и эффективность решений
Люди стремятся оценивать свои достижения путем сравнения самих себя с другими людьми	Мотивация должна предусматривать: регулярное выявление передовых сотрудников; широкую доступность информации о сравнительной эффективности работы групп и бригад; иногда мягкую внутреннюю конкуренцию
Людям достает мудрости, чтобы судить по делам, а не по словам	Менеджерам необходимо: следить, чтобы их слова не расходились с делом; учитывать, что люди могут говорить (и при это искренне верить), что они сделают в определенных обстоятельствах, но поступать будут совсем по-иному
Люди нуждаются в смысле жизни	Поскольку смысл жизни заключается главным образом в удовлетворении человеком своих потребностей, чем больший их спектр человек сможет удовлетворять в организации, тем более тесно он будет с нею связан, тем большую отдачу от работников сможет получить организация

3. *Ориентация на действие*. Не отрицая важность стратегического планирования, маркетинговых исследований и других научных методов, об-

разцовые компании непрерывно экспериментируют, пробуют, чтобы как можно быстрее проверить на деле, на потребителе новые продукты, новые технологии, новые процедуры и т.п.

Экспериментирование действует как форма эффективного приобретения новых знаний, которое оказывается менее дорогостоящим и более полезным, чем многие другие методы.

Некоторые высшие менеджеры даже считают, что «принять решении, пусть даже плохое, − лучше, чем не принять совсем никакого решения».

4. *Развитие самостоятельности и предприимчивости.* Образцовые компании отличают децентрализация управления, развитие самостоятельности, предприимчивости. Предприимчивость, атмосфера поиску создаются поддержкой энтузиастов, развитием всех форм деловых контактов между сотрудниками, коллегиальностью управления.

5. *Ориентация на общефирменные ценности.* Во многих образцовых компаниях повсеместно употребляются истории, лозунги и легенды, связанные с этапами развития организации, а также деятельностью ее видных руководителей и специалистов. Эти истории оказываются очень важными, поскольку выражают общие укоренившиеся ценности организации, т.е. ее культуру.

Чем сильнее культура организации и чем в большей степени она ориентирована на рынок, тем меньше нужны директивные наставления, организационные схемы, подробные процедуры и правила.

6. *Верность своему делу.* Некоторая степень диверсификации становится основой устойчивости организации. Но неразборчивая диверсификация – наименее успешная стратегия.

7. *Простота и скромность.* Руководство образцовых компаний, нацеленное на постоянное совершенствование, не допускает никаких излишеств, стремится к максимальной рациональности. Плоские структуры, скромные штаты аппарата управления, отсутствие объемных инструкций, доступность высшего руководства для персонала – за этим стоят не только экономические, но и моральные соображения.

8. *Сильные лидеры.* Ценности и методы менеджмента, превращающие организации в образцовые, устанавливаются и развиваются под влиянием сильных, харизматических лидеров.

Пути повышения эффективности менеджмента в организации

Повышение эффективности менеджмента в организации должно осуществляться на основе системного подхода. Одним из возможных вариантов такого рассмотрения является «схема 7-S» компании Мак-Кинси (рис. 4), в которой выделены семь взаимосвязанных направлений анализа, оценки и совершенствования системы менеджмента организации:

1) стратегия*(strategy)* – планы и направления действий, устанавливающие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;

2) навыки*(skill)* – отличительные возможности ключевых людей в организации;

3) общепризнанные (разделяемые) ценности*(sharedvalues)* – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов;

4) структура *(structure)* – внутренняя композиция организации, отражающая распад организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

5) системы *(systems)* – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;

6) штат *(staff)* – важные группы кадров, существующих в организации, организованные по возрасту, полу, образованию и т.п.;

7) стиль*(style)* – способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура.

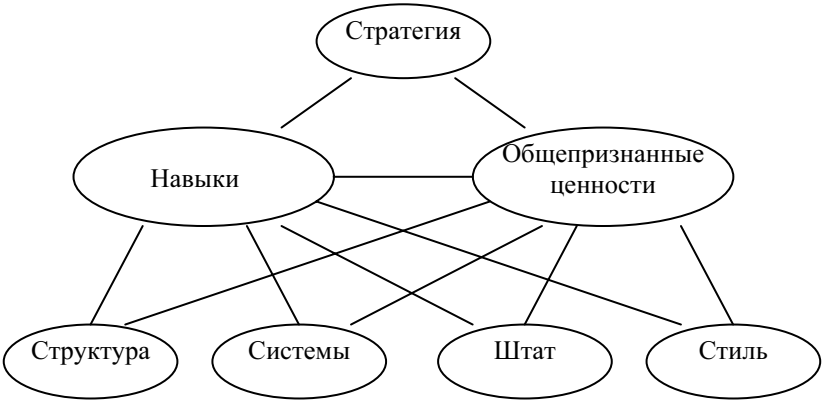


Рис. 1.9. Модель Мак-Кинси: основные факторы, влияющие на развитие организаций

На основе анализа результатов деятельности организации и исследования ее бизнеса и системы управления разрабатываются и осуществляются следующие меры по повышению эффективности менеджмента, затрагивающие все основные элементы «схемы 7-S».

1. Совершенствование *структурных аспектов* бизнеса и управления организацией, максимальное ее упрощение, децентрализация большинства функций, определение полномочий руководителей с учетом квалификации и личных качеств.

2. Выработка *стратегии* развития организации на основе анализа ее сильных и слабых сторон, разработка философии и политики организации, охватывающей все ее функциональные области.

3. Разработка информационной *системы*организации, обеспечивающей эффективную коммуникационную связь между сотрудниками и подразделениями. Разработка системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования.

4. Необходимая для эффективности профессиональной деятельности работников *сумма навыков*накапливается с помощью системы постоянного повышения квалификации работников на основе обучения, переподготовки, развития инициативы, творчества.

5. Разработка системы подбора, обучения, оценки и перемещения руководящих кадров, планирование карьеры руководителей, применение *стиля*руководства, адекватного внутренним и внешним факторам, воздействующим на организацию.

6. Применение наиболее эффективных методов подбора персонала, его оценки, формирование работоспособного, совместного *состава работников*,создание максимально благоприятного социально-психологического климата.

7. Упорная работа по зданию организационной культуры, выработке *совместных ценностей*,признаваемых и одобряемых сотрудниками.

Работа над повышением эффективности менеджмента может начинаться с того элемента, совершенствование которого является для организации наиболее актуальным. Важно лишь иметь при этом в виду взаимосвязь элементов друг с другом.

В процессе повышения эффективности менеджмента в системы управления организацией вносятся изменения, в том числе весьма радикального характера. Управление процессом изменений считается одной из самых трудных, но престижных задач для руководителей, обеспечивающих организационное развитие.

Эффективность в системном смысле – характеристика системы с точки зрения качества, результативности и своевременности достижения ее целей, развития системы в запланированном направлении при выполнении определенных критериальных показателей и ограничений.

Эффективность менеджмента как управляющей системы в широком смысле – целесообразность и качество управления, нацеленное на наилучшую результативность деятельности управляемой системы – организации, реализацию целей и стратегий, достижение определенных качественных и количественных, экономических результатов.

Обобщающим показателем эффективности менеджмента можно считать стоимость бизнеса и ее динамику.

1.4.6 Методы измерения эффективности управления

Оценка и измерение эффективности управления требуются во всех организациях, поскольку позволяют:

− воздействовать на текущее состояние организации, тенденции ее развития;

− устанавливать размеры и направления изменений;

− выявлять наиболее важные факторы роста;

− отслеживать и корректировать происходящие в организации процессы;

− принимать решения об изменениях и прогнозировать их воздействие на ключевые параметры деятельности;

− составлять планы дальнейшего совершенствования организации в целом и ее подразделений в частности и т.д.

Любая организация руководствуется определенной методологией и системой измерений, которая отражает именно ее приоритетам и соответствует выбранным моделям. Данная система также содержит рекомендации о том, где, что и когда необходимо измерять, кто должен выполнять этот процесс, с чем проводить сравнение, чтобы сделать правильные выводы о состоянии и развитии организации.

Подход к измерению и оценке эффективности работы организации зависит от выбранной организацией модели функционирования. В настоящее время выделяют четыре базовые модели, сформировавшиеся в течение развития теории управления:

1) механистическую (модель рациональной бюрократии);

2) коллектива людей, выполняющих общую работу;

3) сложной иерархической системы;

4) общественного института.

В чистом виде ни одна из указанных выше моделей не используется. Первые две модели относятся к закрытому типу, вторые две − к открытому. Оценка и измерение эффективности организаций закрытого типа основаны на анализе и расчете показателей, отражающих использование внутренних ресурсов, применяемых или используемых в процессе производства продукции или оказания услуг. Оценка и измерение эффективности организаций открытого типа учитывают влияние факторов внешней среды.

Механистическая модель (модель рациональной бюрократии, школа научного управления, Ф. Тейлор, М. Вебер) рассматривает эффективность с точки зрения времени и движения. Предусматривает разделение работы на автономные, полностью программируемые элементы, а затем их оптимальное интегрирование в единое целое. Самая эффективная форма организации − рациональная бюрократия. Оценка и измерение эффективности сосредоточены на выпуске продукции или услуг, производимых организацией.

Показатели эффективности рассчитываются на основе затрат, объемов выпуска и продаж. Основными из них являются: рентабельность всего капитала организации, производительность, оборачиваемость, ресурсоотдача и т.д.

Модель коллектива людей, выполняющих общую работу (школа человеческих отношений и поведенческих наук, Э. Мэйо, Д. Мак-Грегор, Н.А. Витке) использует принципы кооперации и разделения труда. Данная модель рассматривает человека как главный фактор производительности в организации, ориентируется на поддержание человеческих отношений внутри организации на основе мотивации, коммуникации, лояльности, участия в принятии решений, стиля управления. Оценка и измерение эффективности при применении данной модели сосредоточены на внутренних процессах в организации, обусловливающих производительность, а следовательно, и эффективность. Методология оценки эффективности базируется на системе управления трудовыми ресурсами, включающей показатели их формирования, развития, повышения качества трудовой жизни. Качество трудовой жизни рассматривается как степень удовлетворения личных потребностей членов организации посредством работы в ней.

Модель сложной иерархической системы (общая теория систем, А. Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш, И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин, В.В. Дружинин) рассматривает организацию как сложную систему элементов и связей, которая еще тесно взаимодействует с внешней средой. Но при этом уровень системной эффективности определяет внутренняя среда организации. Высокая эффективность связана со способностью организации получать все необходимые для производства продукции и услуг ресурсы из внешней среды.

Оценка эффективности при такой модели требует: во-первых, измерения количества ресурсов, приобретенных во внешней среде; а во-вторых, определения выгодности торговых сделок с фирмами − поставщиками ресурсов. Одновременно с этим необходимо выявить максимальный эффект от внешней среды, для чего используют показатели экономической эффективности, внутренней интеграции и кооперации, адаптивности и реагирования на внешние воздействия, использования человеческого капитала.

Модель общественного института (концепция заинтересованных групп) представляет организацию как общественный институт, стремящийся к балансу интересов связанных с ней различных групп как внутри, так и вне ее границ. Взаимосвязь интересов связана с тем, что деятельность организации и ее цели определяются не только в плане производства, сбыта продукции, получения прибыли и т.д., но и с позиций удовлетворения потребностей связанных с ней групп: поставщиков, покупателей, конкурентов, партнеров, инвесторов, общества в целом. Руководство организации должно учитывать интересы этих групп, координировать их интересы для достижения некоторого баланса между ними.

Оценка эффективности в такой модели основывается на выборе ценностей и определении политической ориентации организации, которая требует

увязки собственных интересов организации с интересами партнеров по бизнесу и приведения социально-культурной политики в соответствие с нормами и ценностями общества.

Эффективность управления измеряется степенью удовлетворения ожиданий и потребностей всех групп интересов, которые могут быть внутренними и внешними. Число внешних групп, как правило, меньше, их интересы учитываются по очереди. Учесть интересы внутренних групп сложнее, так как ими могут быть как отдельные сотрудники, так и подразделения. Достижение баланса интересов возможно с помощью компромиссных решений.

1.4.7 Основные показатели оценки эффективности управления организацией

Вопрос эффективности управления предприятием до недавнего времени чаще всего возникал в связи с кризисным положением компаний. В последнее время этот вопрос все чаще оказывается востребованным в связи с созданием или реорганизацией холдинговых структур. Когда речь идет об унификации систем управления в компаниях, входящих в холдинг, крайне важно определить, какую модель управления принять в качестве базовой. Очевидное решение состоит в том, чтобы проанализировать эффективность систем управления в каждой из компаний и взять за основу наиболее эффективную, «подгоняя» под нее остальные. Еще более остро эта задача стоит в случае выстраивания централизованной системы управления и при операциях слияния/поглощения. Принимая решение о слиянии или поглощении, необходимо помнить, что возможные различия в системах управления объединяемых компаний могут существенно повлиять на стоимость сделки за счет издержек, связанных с проведением организационной перестройки.

Другой распространенный случай оценки эффективности управления предприятием − принятие решений о прямых инвестициях. Большинство профессиональных инвесторов (и в первую очередь венчурные инвестиционные фонды), прежде чем профинансировать какой-либо проект, проводят так называемую проверку «должной добросовестности» (*duediligence*) компании-реципиента, а поместив средства в предприятие, тщательно следят за эффективностью их использования.

И наконец, случай достаточно экзотический для России, но довольно распространенный на Западе − оценка эффективности системы управления компании при проведении мероприятий по реинжинирингу или внедрению корпоративной информационной системы.

В настоящее время единого подхода к оценке эффективности управления предприятием не существует. Ввиду того, что на практике размерность оценок достаточно велика, а количественные сравнения параметров управляемого объекта (фирмы) зачастую провести невозможно, оценить все аспекты

управления не удается. Поэтому в ряде случаев оценка эффективности управления ограничивается анализом финансово-экономического состояния фирмы.

Поскольку задачей управления является целенаправленное воздействие на управляемый объект для обеспечения достижения поставленных целей, эффективность управления может быть оценена по степени достижения этих целей: по конечным результатам производственной деятельности (по уровню прибыли), по качеству планирования (улучшение показателей бюджетирования), по эффективности вложений (отдача на капитал), по увеличению скорости оборачиваемости капитала и т.п.

Самым простым примером может служить оценка эффективности управления по показателю уровня прибыли, по тенденции увеличения или снижения этого показателя. Таким образом, если оценить соответствие результатов деятельности фирмы действиям менеджмента, то полученный показатель будет являться критерием экономической эффективности управления.

Более сложный экономический анализ эффективности управления фирмой включает оценку деятельности фирмы с использованием сравнительных показателей, которые отражаются в финансовой отчетности фирмы.

Следовательно, исторически сложилось, что основным критерием экономической эффективности управления принято считать прибыльность. Другим экономическим критерием эффективности, подчиненным критерию прибыльности, является продуктивность, характеризуемая показателями индивидуальной и групповой производительности труда, объемом выпускаемой продукции, качеством продукции. Сюда же относятся показатели использования материальных ресурсов (показатели сбалансированности товарно-материальных запасов, текущие прямые и накладные расходы и др.), человеческих ресурсов (затраты на наем рабочей силы, на подготовку и повышение квалификации, показатели организации труда), внедрение нововведений (наличие соответствующих мощностей, производственные резервы).

Прежде чем перейти к описанию эффективности управления в рамках процесса оценки эффективности управления предприятиием, внесем ясность, о какой именно эффективности идет речь.

В англоязычной литературе понятие эффективности управления выражается двумя ключевыми терминами:

− так называемая «системная» эффективность (*managerialeffectiveness*);

− так называемая «операционная» эффективность (*managementefficiency*).

Системная эффективность зависит от того, насколько рационально организовано управление, т.е. от состава и количества звеньев, их подчиненности, распределения функций. Иными словами, эффективность системы управления определяется качеством организационной структуры, процессов управления, а от качеств конкретных управленцев не зависит.

Операционная эффективность, т.е. соотношение между результатами управленческой деятельности и затрачиваемыми усилиями, напротив, в первую очередь определяется деловыми качествами менеджеров, а также тем, насколько рационально используется их потенциал.

Таким образом, эффективность управления выражается и оценивается как отдача от осуществления управленческого решения, измеряемая в стоимостных показателях.

Знание характера управленческого труда служит основой для установления критериев и системы показателей оценки эффективности функционирования кадров управления. Последние, как и производственные рабочие, оказывают существенное влияние на характер производства, его конечные результаты, а следовательно, и на эффективность развития. Однако в отличие от рабочих их влияние осуществляется опосредованно. Являясь носителями организационных свойств производственной системы, кадры управления через выполняемые ими функции структурируют массу работающих, превращают однородную толпу в целенаправленную и управляемую производственную систему. Количество и качество специалистов последней определяют ее способность к организованному развитию и совершенствованию, следованию целям систем высшего порядка, т.е. к повышению эффективности производства. Напротив, недостатки в качестве и количестве кадров управления ведут к деградации системы, разрушению сложившегося разделения и кооперации труда и в итоге − к снижению эффективности производства.

Следовательно, управленческий труд, несмотря на непризнание рядом экономистов его производственного характера, является и будет оставаться производительным трудом. Оказывая влияние на производственно-хозяйственную деятельность предприятий, управленческий труд, как и весь совокупный труд, характеризуется с количественной стороны величиной его затрат и результативностью. Сопоставление затрат на управленческий труд в процессе управления с конечными результатами производственно-хозяйственной деятельности позволяет определить эффективность труда кадров управления и, тем самым, эффективность управляющей подсистемы и системы управления в целом.

Эффективность есть свойство, присущее целенаправленным системам и проявляющееся в процессе их функционирования по отношению к поставленным целям. Под эффективностью функционирования аппарата управления необходимо понимать соотношение между результатами его деятельности, направленной на достижение разнообразных целей объекта управления, и затратами ресурсов, связанных с осуществлением этой деятельности. При этом критерием эффективности функционирования аппарата управления следует считать степень достижения поставленной конкретной цели, которая может выражаться либо через производство максимума потребительной стоимости при установленных затратах ресурсов на управление, либо через производство заданной ее величины при минимальных затратах ресурсов на управление.

Учитывая двойственный характер труда кадров управления, выражающийся, с одной стороны, в виде деятельности совокупного рабочего организации, для которого предмет, средства и результаты труда будут лежать в сфере материального производства, а с другой − в виде индивидуального процесса труда, нацеленного на получение и преобразование различных видов информации, подготовку и принятие управленческих решений, оценку эффективности функционирования управляющей подсистемы в целом следует осуществлять дифференцированно, используя при этом соответствующие показатели и методы расчета. Для этого могут быть использованы два показателя: локальный, характеризующий качество выполняемых кадрами управления своих функций, т.е. надежность их деятельности (показатель надежности $G^{y}_{СП}$), и глобальный (обобщающий), характеризующий эффективность системы управления, т.е. результат производства, отнесенный к ресурсам, которые обеспечивают его создание посредством функционирования управляющей подсистемы, − показатель ресурсоотдачи $Э^{y}$.

Согласно сущности указанных показателей их расчет может быть представлен в виде формул 4, 5 [10]:

$$G^{y}_{СП} = e^{-k\frac{\mu_{СП}}{t}}, \qquad (1.4)$$

где $G^{y}_{СП}$ − надежность специалиста в структурном подразделении аппарата управления; μ

$\mu_{СП}$ − показатель, характеризующий влияние факторов, мешающих специалистам принимать удовлетворительные управленческие решения;

k − показатель, отражающий интенсивность управленческого труда в условиях рассматриваемой системы управления;

t − время от получения задания на разработку управленческого решения до принятия и передачи его исполнителю (специалисту);

e − основание натурального логарифма.

$$Э^{y} = \frac{Ц^{y}_{ап} + \Delta S^{y}_{(ап)}}{З_{об(ап)} \cdot k_1 + З_{оп(ап)} \cdot k_2 + З_{ку(ап)}}, \qquad (1.5)$$

где $Ц^{y}_{ап}$ − общий результат управления, выраженный в виде суммы стоимости управленческих функций, выполняемых кадрами аппарата управления, в базисном периоде, руб.; З.

$\Delta S^{y}_{(an)}$ – снижение себестоимости реализации управленческих функций (задач, решений) в анализируемом периоде по сравнению с базисным (при сопоставимости вариантов по объемам производства или оказания услуг) в аппарате управления, руб.;

$З_{об(an)} \cdot k_1$, $З_{on(an)} \cdot k_2$, $З_{ку(an)}$ – затраты на воспроизводство управленческих ресурсов аппарата управления соответственно оборотных фондов (материалы, дискеты и т.п.), основных производственных фондов (вычислительная техника и т.д.) и кадров управления, руб.;

k_1 – уровень кооперирования (доля покупных изделий и материалов в себестоимости управления);

k_2 – уровень технической оснащенности управления (отношение суммы амортизационных отчислений к фонду заработной платы кадров управления).

На практике данные показатели рассчитать с помощью приведенных формул очень трудно из-за отсутствия на предприятиях на сегодняшний день объективной для этого информации и, в частности, для определения общего результата управления, выраженного через стоимость его функций, т.е. суммарный управленческий вклад и затраты на обеспечение эффективности управления.

На российских предприятиях сформировались следующие предпосылки развития подхода к оценке операционной эффективности управления на основе суммарного управленческого вклада: рост влияния человеческого фактора в управлении. Чем сложнее структура управляемого объекта или, наоборот, чем централизованней управление в фирме, тем более значимо становится влияние субъективного подхода руководства на принятие решений; быстрое изменение факторов внешней среды: законодательные и нормативные акты. Используемые в оценках коэффициенты в некоторых случаях оказывались устаревшими, не отражающими действительного состояния фирмы; ускорение научно-технического прогресса: техники и технологии. Жизненный цикл товара сократился настолько, что применение одних и тех же методов оценки управления оказывалось искажающим фактором (например, при возникновении Интернет-компаний).

Данный подход к оценке эффективности позволяет определить эффективность управления по каждому управляющему посредством сравнения запланированных и фактических «входов» и «выходов» в виде достижения им премиеобразующих показателей.

Подход основывается на следующих принципах:

– принцип конечной цели: абсолютный приоритет конечной цели;

− принцип единства: совместное рассмотрение объекта как целого и как совокупности элементов;

− принцип связности: рассмотрение любого подразделения совместно с его окружением;

− принцип развития: учет изменяемости объекта, его способности к развитию, расширению, замене частей, накапливанию информации;

− принцип неопределенности: учет неопределенностей и случайностей в системе.

Данный подход позволяет исследовать как управление в целом, так и принятие отдельных решений. Анализ эффективности этим методом вызван необходимостью интенсификации использования менеджериальных ресурсов.

Подобный расчет эффективности полностью согласуется с требованиями стандарта ИСО серии 9001-2000, которые рекомендуют применять финансовые методы оценки качества, в нашем случае качества управления. Как записано в подразделе 6.1 стандарта *ANSI/ASQC Q*9004-1-1994, важно, чтобы «эффективность системы качества оценивалась с использованием финансовых показателей.

Влияние эффективной системы качества на прибыли или финансовые потери организации может быть весьма значительным, особенно за счет совершенствования работы, сокращения убытков от ошибок и внесения своего вклада в повышение уровня удовлетворенности потребителей... Благодаря ведению отчетности о мероприятиях, предусмотренных системой качества, и их эффективности в финансовых терминах руководство компании получает информацию от всех подразделений на общепринятом в бизнесе языке».

Что же касается оценки *системной эффективности управления*, то для полной оценки эффективности управляющей подсистемы и системы управления в целом возможно применение следующих показателей (формулы 6 − 17 [11]):

1) *показатель производственных связей* $\left(\Pi_{СВ}\right)$ — характеризует связи как внешние, так и внутренние.

$$\Pi_{СВ} = \sum_{i=1}^{n} K_{oi} + \sum_{i=1}^{n} K_{ВН} , \qquad (1.6)$$

где K_{oi} − внутренние связи;

$K_{ВН}$ − внешние связи;

2) *уровень централизации функций управления* $\left(\Pi_{Ц}\right)$ — характеризует загрузку аппарата управления. Этот показатель может также определяться отношением трудоемкости функции, выполняемой в центральном аппарате, к

общей трудоемкости по этой функции во всех подчиненных организациях. Величина, обратная $П_Ц$, характеризует уровень децентрализации.

$$П_Ц = \sum_{i=1}^{n} LIa_i / \sum_{i=1}^{n} \left(L_i - \sum_{i=1}^{n} LIa_i \right), \qquad (1.7)$$

где LIa_i − количество работников центрального аппарата, занятых на выполнении *i*-й функции;

L_i − то же, занятых в аппарате подчиненных организаций;

3) *показатель неопределенности деятельности* $(П_{НД})$ − характеризует степень значения для исполнителя конечных целей работы и своих задач по достижению этих целей.

$$П_{НД} = (F_{общ} - F_{пр}) / F_{общ}, \qquad (1.8)$$

где $F_{пр}$ − количество нерегулируемых функций;

$F_{общ}$ − общее количество функций, выполняемых подразделением;

4) *показатель множественности подчинения* $(П_М)$ — характеризует степень загрузки аппарата управления по подготовке информации.

$$П_М = N_п / N_{общ}, \qquad (1.9)$$

где $N_п$ − количество организаций, не имеющих двойного или тройного подчинения; $N_{общ}$ — общее количество организаций;

5) *показатель насыщенности аппарата управления оргтехникой* $(П^Н_{ор.т})$ − характеризует полноту охвата выполнения функций управления в результате механизации и автоматизации.

$$П^Н_{ор.т} = N_{ор.т} / N_{общ}, \qquad (1.10)$$

где $N_{ор.т}$ − количество организаций, обеспеченных средствами оргтехники в соответствии с нормами;

$N_{общ}$ − общее количество организаций;

6) *показатель дублирования данных* $\left(П_Д\right)$ – характеризует подготовку одинаковых данных в разных подразделениях и запрос одинаковой информации из разных подразделений вышестоящими организациями.

$$П_Д = \sum_{i=1}^{n}\left(B_р + B_Н\right) / \sum_{i=1}^{n} B_{общ} , \qquad (1.11)$$

где $B_р$ – объем однотипной информации (количество показателей, подготавливаемых в различных подразделениях);

$B_Н$ — объем однотипной информации, запрашиваемой из разных подразделений; $B_{общ}$ — общий объем информации;

7) *уровень оперативности прохождения информации* $\left(П_о\right)$ – характеризует оперативность работы аппарата управления. Отношение $S_П / S_Р > 1$ – потери скорости прямой связи (требуется улучшение системы планирования и принятия решений);

$S_П / S_Р < 1$ – потери обратной связи (требуется улучшение системы отчетности и контроля).

$$П_о = \sum_{i=1}^{n}\left(S_П + S_Р + S_{об}\right) / \sum_{i=1}^{n} S_{общ} , \qquad (1.12)$$

Где $S_П$ – время, необходимое для прямой связи;

$S_Р$ – время принятия решений;

$S_{об}$ – время, необходимое для обратной связи;

$S_{общ}$ – общие затраты времени;

8) *уровень полноты информации* $П_П$ – характеризует возможность аппарата управления принимать решения на основе наличия необходимой и достаточной информации.

$$П_П = \sum_{i=1}^{n} P_{НД} + \sum_{i=1}^{n} P_{общ} , \qquad (1.13)$$

где $P_{НД}$ – решения, принятые при наличии полной информации;

$P_{общ}$ – общее количество принятых решений за определенный период;

9) *уровень концентрации информации* $(\Pi_{КН})$ – характеризует отсев излишней информации на каждом последующем уровне управления.

$$\Pi_{КН} = O_В / O_Н \ , \qquad (1.14)$$

где $O_В$ – объем информации по конкретному вопросу на вышестоящем уровне;

$O_Н$ – то же, на нижестоящем уровне;

10) *уровень квалификаций кадров управления* $(\Pi_{КР})$ – характеризует соответствие образования должности

$$\Pi_{КР} = K_б / K_{общ} \ , \qquad (1.15)$$

где $K_б$ – численность кадров управления с необходимым базовым образованием;

$K_{общ}$ – общее количество кадров управления;

11) *уровень общности (совместимости) кадров управления* $(\Pi_Т)$ – характеризует степень сменяемости кадров управления в связи с той или иной социальной или психологической обстановкой в коллективе.

$$\Pi_Т = K_{сж} / K_{оу} \ , \qquad (1.16)$$

где $K_{сж}$ – количество кадров управления, уволенных по собственному желанию или по инициативе администрации;

$K_{оу}$ – общее количество уволенных кадров управления;

12) *уровень стабильности кадров управления* $(\Pi_{СТ})$ – характеризует долю сменяемости в общем количестве кадров управления.

$$\Pi_{СТ} = 1 - \left| (K_{оу} - K_{пр}) \div K_р \right| , \qquad (1.17)$$

где $K_{пр}$ – количество принятых кадров управления;

$K_р$ – общее количество кадров управления.

Рассмотренные дополнительные показатели на сегодняшний день находятся практически вне диапазона постоянной оценки на большинстве предприятий, однако их расчет и анализ несут ценную информацию о системе управления предприятием и отдельными структурными подразделениями.

Следует учесть, что критерием оценки эффективности труда менеджеров является не только экономическая, но и социальная составляющая. Она определяется качественными показателями (например, повышением качественного уровня принятия управленческих решений, повышением оперативности в решении производственно-хозяйственных и финансовых вопросов, обоснованностью управленческих решений). Однако критерий экономической эффективности нашел наибольшее практическое применение именно из-за возможности количественно измерить эффективность труда аппарата управления.

ГЛАВА 2 Функции и методы менеджмента

2. 1 Сущность и классификация функций менеджмента

В литературе разделение труда трактуется как дифференциация и специализация трудовой деятельности, приводящая к выделению и сосуществованию различных ее видов, более мелких и конкретных. Выделяют несколько видов разделения труда:

- *первоначальное разделение труда*, основанное на половозрастных факторах (предполагает естественный характер);
- *общественное разделение труда*, предусматривающее выделение социальных групп и выполняемых ими функций;
- *техническое разделение труда*, понимаемое как расчленение производственной деятельности на конкретные функции, операции и приемы.

Процесс управления раскрывается в его функциях, которые возникли в результате разделения труда и специализации в сфере управления.

Первым теоретиком профессионального разделения труда был Ф.У. Тейлор, сторонник узкой специализации для стабильного и массового производства продукции конвейеров.

Функции менеджмента – это специализированные виды управленческой деятельности, представляющие различные направления воздействия на управляемый объект. Таким образом, функция менеджмента – это вид управленческой деятельности, направленной на решение конкретной задачи управления, который осуществляется специальными приемами и методами.

Общие функции, отражающие содержание менеджмента были сформулированы в 1916 г. А. Файолем., который разделил их на организацию, планирование, координацию, контроль и распорядительство. В дальнейшем Е. Дейл (50-е гг. XX века), Дж. Обер-Крие (Франция, 60-е гг. XX века) также высказывали мысль о целесообразности выделения таких функций управления, как предвидение, руководство, контроль и производство, которые получили дальнейшее развитие и применение в современном менеджменте.

Характерной особенностью общих функций менеджмента является их взаимосвязь и взаимопроникновение.

Главная целевая функция организации (предприятия) заключается в удовлетворении спроса на конкретные виды товаров и услуг путем их постоянного производства и реализации. На осуществление этой центральной функции и направлены все классификационные группы функций.

За основу классификации группы общих функций был взят перечень А.Файоля, но трансформированный и насыщенный новым содержанием.

Общепринятыми считаются следующие группы функций:

Общие функции	Внутренние функции	Специфические (конкретные) функции
прогнозирование	сбор (поиск)	линейное руководство
планирование	хранение	оперативные планировки
организация	обработка	организация и оплата труда
регулирование	анализ	финансирование
мотивация	передача	маркетинг
координация	информации	материально-техническое
контроль		снабжение
учет		подбор кадров
		делопроизводство
		многие другие

Основные функции являются неотъемлемым элементом любой системы управления в любой организации, независимо от ее размеров, формы собственности и специализации.

Специфическая группа функций раскрывает содержание конкретных видов деятельности и организации управления.

Группа внутренних функций представляет собой конкретные виды операций, связанных с обработкой информации как предмета труда и процесса управления.

2.2 Планирование и прогнозирование в системе менеджмента

Начальным элементом планирования является прогнозирование, т.е. составление прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития объекта, рассматриваемого в тесном взаимодействии с окружающей средой.

Прогнозирование представляет собой определенную систему вероятностной оценки характера изменения целей и путей развития объекта управления в сопряжении с материальными ресурсами предприятия.

Основами прогноза являются специальные обследования, другие прогнозы, математическое моделирование, мнения экспертов. Комплексный прогноз включает в себя краткую характеристику объекта, механизма его функционирования, ограничений, подробное описание возможных направлений и способов развития объекта, оптимальные стратегии. Составление прогноза следует начинать с анализа экономических, социальных, технических и других процессов, протекающих в организации и в ее окружении, связей между ними, оценки сложившейся ситуации и выявлении узловых проблем.

На практике применяется несколько методов прогнозирования. Наиболее простой – *экстраполяция*, или проекция в будущее. Суть экстраполяции в автоматическом перенесении на будущее прошлых тенденций, например, темпов роста, рентабельности, численности сотрудников предприятия. Следует

отметить, что этот метод пригоден для стабильных, контролируемых условий, которые в обозримом будущем не должны измениться. При этом требуется изучение ситуации за достаточно длительный промежуток времени (не менее десятилетия).

При ожидании не очень стабильной будущей ситуации, но при этом причинно-следственные связи все же просматриваются достаточно явно, для целей прогнозирования могут использоваться *математические модели*.

Указанные разновидности прогнозирования составляют суть генетического подхода к прогнозированию, с помощью которого, исходя из знания прошлых событий и понимания современной ситуации, можно шаг за шагом проследить направления и темпы ее изменения и как итог нарисовать картину будущего.

В условиях неопределенности использование генетического подхода на практике не дает надежных результатов. В этом случае применяется *метод экспертных оценок*. Обобщение высказываний специалистов в соответствующих областях позволяет ориентировочно описать будущую ситуацию, которая служит исходным пунктом для поиска возможных стратегий ее достижения. Этот метод составляет основу *нормативногоподхода к прогнозированию*.

Подробное описание событий, с определенной степенью вероятности ведущих к желанному состоянию объекта управления, или возможных последствий сделанного выбора получил название прогнозного *сценария*. Неопределенность будущего предполагает составление нескольких сценариев: оптимистичного (благоприятные условия), реалистичного (нормальные, средние условия) и пессимистичного (дела у организации могут пойти совсем плохо)

Прогнозы могут быть *точечными* (предполагают однозначную характеристику будущего события) и *интервальными* (представляют собой диапазон характеристик, ширина которого прямо пропорциональна вероятности их достижения). В самом простом случае прогноз представляет собой утверждение о возможности или невозможности того или иного события (*альтернативный прогноз*).

Кроме того, существует следующая классификация прогнозов:

- общий (да – нет);
- качественный (описание будущей ситуации);
- количественный (числовые характеристики будущей ситуации).

Количественные прогнозы, в свою очередь, подразделяются на точечные и интервальные.

Назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального развития и функционирования организации. Планирование предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой.

Планирование – функция управления, с помощью которой определяются цели деятельности организации, необходимые средства, а также наиболее эффективные методы достижения этих целей.

Планирование является центральной функцией управления. Оно направлено на постановку реальных целей и задач системы управления и предприятия в целом в строгом соответствии с методом и средствами их достижения. Планирование как общая функция управления пронизывает все виды управленческой деятельности и стадии производственных процессов структурных звеньев любого предприятия. В новых экономических условиях планирование становится непрерывным процессом поиска эффективных путей и методов совершенствования деятельности предприятия.

Планирование предполагает принятие конкретных решений, касающихся функционирования и развития различных частей организации, их увязку и интегрирование в интересах наиболее полного использования ее потенциала и оптимизации конечного результата. В частности, если говорить о планировании в широком смысле, речь идет:

- о постановке целей и задач, выработке стратегий, (в том числе и чрезвычайных), стандартов деятельности организации в целом и ее подразделений на предстоящий период;
- о распределении и перераспределении ресурсов в соответствии со складывающейся внешней и внутренней ситуацией;
- об определении последовательности действий по переводу организации в новое желаемое состояние;
- о создании координационных механизмов.

В узком смысле планированием является составление специальных документов – планов, опирающихся на прогнозы развития организации создающих основу для конкретных действий на всех ее уровнях.

По срокам планы принято делить на три категории:

- *долгосрочные* (5 и более лет) – планы- цели, программы;
- *среднесрочные* ((от 1 года до 5 лет) – бюджеты, программы;
- *краткосрочные* (до 1 года) – бюджеты, сетевые графики, программы.

Вид планирования и соответствующий тип плана зависят от уровня организационной иерархии, на котором они осуществляются.

Стратегическое планирование предусматривает выдвижение таких целей в стратегии развития организации, реализация которых обеспечит ее эффективное функционирование в долгосрочной перспективе. Стратегическое планирование осуществляется на верхнем уровне иерархии управления.

На среднем уровне управления производится *тактическое планирование*, т.е. определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. В основу тактического планирования положены идеи, выработанные при стратегическом планировании.

На нижнем уровне организационной иерархии осуществляется *оперативноепланирование*. Это текущее исполнительское планирование на короткие отрезки времени, ориентированное на дополнение, детализацию, внесение коррективов в ранее намеченные планы, графики работ.

Планирование осуществляется в соответствии с рядом *принципов*, т.е. общих и специальных правил.

Общие правила планирования, т.е. правила, универсальные для различных уровней управления:

- участие максимального числа сотрудников в работе над планом, начиная с самых ранних этапов;

- непрерывность, обусловленная непрерывностью хозяйственных процессов, планирование – не единичный акт, а процесс, система регулярно повторяющихся действий;

- преемственность, предполагающая, что новые планы разрабатываются с учетом выполнения прошлых и того, что сами они будут основой составления планов в будущем;

- гибкость, предусматривающая возможность пересмотра в определенных рамках ранее принятых планов при изменении управленческой ситуации;

- согласованность планов, принимаемых в рамках организации, что обусловлено взаимосвязанностью ее отдельных частей и необходимостью учета их интересов, т.е. интеграция «по горизонтали» и координация по «вертикали»;

- экономичность, требующая, чтобы затраты на составление плана были меньше эффекта, приносимого его выполнением;

- создание условий для выполнения плана, т.е. при необходимости перестройка структуры и системы управления и изыскание ресурсов.

Можно выделить несколько способов составления планов (методов планирования): бюджетные, балансовые, нормативные, математико-статистические, графические.

Бюджетные методы планирования основываются на составлении таблиц (бюджетов). В которых представлено поступление или распределение (потребление) ресурсов (материальных, финансовых, людских) по подразделениям и сферам деятельности.

Балансовые методы основываются на взаимной увязке бюджетов поступления и распределения ресурсов в рамках планового периода. Баланс представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники ресурсов, в правой их распределение. В основе такого рода таблицы лежит балансовое уравнение, смысл которого в том, сумма остатка ресурсов на начало периода и их поступления из внутренних и внешних источников должна быть равна сумме их расхода (текущего потребления и продажи на сторону) и остатка на конец периода.

Нормативный метод планирования предполагает, что в основу плановых заданий (а соответственно и в основу балансов) кладутся нормы затрат

различных ресурсов (сырья, материалов, оборудования, времени, денежных средств и т.п.) на единицу продукции. Он используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного к балансовому методу планирования. Например, план по материально-техническому снабжению будет рассчитываться путем перемножения норм расхода сырья, материалов, энергии и т.п. на величину производственного заказа.

Математические методы планирования сводятся к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся статистические, например корреляционная, отражающая взаимосвязь двух переменных величин.

Модели линейного программирования позволяют путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании. Чаще всего линейное программирование применяется при решении задач оптимизации расходования тех или иных ресурсов, например, при выработке технологии, позволяющей получить необходимый объем продукции при наименьшем расходе сырья и материалов; загрузки оборудования, выполняющего несколько видов работ, так чтобы при этом достигалась максимальная выработка; определения маршрутов движения транспорта, позволяющих, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой, сделать это при минимальных затратах и пр.

Графические методы планирования предполагают составление и оптимизацию различных схем выполнения поставленной задачи, например, движение предмета труда в процессе производства, реализации готовой продукции и пр.

Бизнес-планирование – процесс разработки системы мероприятий по реализации предпринимательского инвестиционного проекта, развитию организации на определенный период времени, оформляемых в виде бизнес-плана.

Бизнес-план – это постоянно действующий документ, в который вносятся изменения, дополнения, связанные с переменами как внутри организации, так и во внешней среде. Как стратегический документ такой план решает следующие задачи: обосновывает экономическую целесообразность направлений развития организации; представляет расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности (объем продаж, прибыли и др.); определяет источники финансирования для реализации выбранной стратегии; намечает состав работников, который способен реализовать планируемые мероприятия.

Бизнес-план – основа предпринимательства. Его структура должна быть легко понятной потенциальным инвесторам. Обычно бизнес план включает следующие разделы:

- введение;
- характеристика организации;
- описание продукции (работ, услуг);

- анализ рынка и конкурентов;
- маркетинговый план;
-план производства;
- организационный план;
- финансовый план;
- инвестиционный план;
- приложения.

2.3 Организация как функция менеджмента

Существует два аспекта организации как функции менеджмента: формирование структуры управления предприятием, т.е. его деление на уровни управления и подразделения в соответствии с миссией и общефирменными целями, и делегирование полномочий, т.е. процедура передачи полномочий от руководителя лицам, принимающим на себя ответственность за решение соответствующих задач. Посредством делегирования полномочий руководство организации распределяет между сотрудниками все множество существующих задач, решение которых, в конечном счете, обеспечивает достижение цели организации.

Организация (организовывание) как функция управления предполагает воздействие на поведение отдельных работников, социальных групп со стороны руководства для поддержания эффективной деятельности объекта управления. Содержание воздействия заключается в совокупности приемов, методов, направленных на создание и совершенствование взаимосвязей между элементами организационной и производственной структур, как по вертикали, так и по горизонтали.

Организация – процесс создания структуры предприятия, которая даст возможность людям эффективно совместно работать для достижения цели.

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.

Организационная структура – это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами. Под организационной структурой необходимо понимать упорядоченную совокупность взаимосвязанных подразделений организации, обособившихся в результате внутреннего процесса разделения труда.

Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Звенья управленческой структуры различаются объемом полномочий, масштабами и характером решаемых задач, потребностью в информации. Совокупность звеньев определенного уровня образует управленческую ступень.

Выделяют звенья общего управления (дирекция); звенья линейного управления (органы руководства подразделениями основной деятельности); звенья функционального управления (например, плановый отдел, отдел сбыта и пр.).

Подразделения объединяют официальные группы работников, ответственных за выполнение конкретного набора финансовых, производственных, управленческих иных функций. Они различаются своей ролью в организации, положением (статусом), числом работающих, величиной материальных и финансовых ресурсов, которыми могут оперировать. В рамках организационной структуры осуществляется управленческий процесс, базирующийся на разделении и кооперации труда управленческих работников.

Процесс формирования организационной структуры получил название *департаментализации*.

Особенности управленческой структуры определяют следующие основные обстоятельства:

1. масштабы и разнообразие функций организации. В крупных, особенно осуществляющих множество видов деятельности, организациях, больше подразделений, многочисленнее и разнообразнее связи между ними, поэтому управленческая структура масштабнее и сложнее;

2. *норма управляемости*, т.е. определенное число подчиненных, которыми нужно эффективно руководить. Средняя величина нормы управляемости – от 7 до 10 человек, в том числе на высших «этажах» организации - 4-5, а на нижних, при выполнении простых работ, норма управляемости может достигать 20-3- и даже больше человек.

Конкретная величина нормы управляемости зависит от следующих обстоятельств: характера деятельности, уровня знаний руководителя, новизны и сложности проблем, количества неопределенных и неожиданных ситуаций, необходимости принимать оперативные решения, стабильности самой управленческой структуры, наличия регламентов, конкретности постановки задач, совершенства методов принятия решений, уровня технической оснащенности и обеспеченности вспомогательным персоналом, надежности коммуникации, состояния организационной культуры и психологического климата, территориальной разбросанности исполнителей, оторванности их от руководства, величины полномочий, которыми наделены исполнители, физических и психологических возможностей участников управленческого процесса.

В целом, чем ниже норма управляемости, тем большее число подразделений будет в организации, соответственно, сложнее ее управленческая структура.

При этом сама норма управляемости должна быть оптимальной. Если она излишне велика, руководители не в состоянии вникать в особенности ра-

боты подчиненных, в результате чего многие вопросы остаются нерешенными или решаются без их участия.

3. управленческую структуру обусловливают технологические факторы. Так, в условиях всеобщей автоматизации производственных процессов, когда не нужно постоянное присутствие человека, управленческая структура будет гораздо более простой, чем там, где персонал занят выполнением сложных ручных операций.

4. управленческая структура зависит от экономических факторов. В условиях ограниченности средств структура будет проще.

5. управленческая структура не может не находится под воздействием социальной структуры и межличностных отношений. Если в организации недостает работников с необходимым уровнем образования и квалификации, попытка создать то или иное подразделение или должность вряд ли увенчается успехом, даже если потребность в них несомненна.

6. на управленческую структуру определенное влияние в некоторой степени оказывают естественные факторы – географические или природно-климатические, например, территориальное размещение подразделений, экстремальность условий их деятельности.

7. структура управления организацией во многом определяется характером ее деятельности. Для производственных фирм она может быть одной, для торгово-посреднических – другой, для научных – третьей.

Эффективным структурам управления свойственны: динамичность и гибкость, способность быстро изменяться, приспосабливаться к новым внешним и внутренним условиям (для этого управленческая структура должна иметь минимальное число уровней, а также содержать в себе элемент, отвечающий за ее развитие).

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления: установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования; распределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур принятия решений; организация информационных потоков; выбор соответствующих технических средств.

Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделений; определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника; устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Организационную структуру управления обычно изображают в виде схемы. Если на схеме кроме управленческих структур, отражены и структурные подразделения (цехи, участки), то такая схема представляет собой организационную структуру предприятия.

Структуру управления обычно характеризуют с помощью таких понятий как сложность, уровни формализации и централизация, механизмы координации.

Сложность структуры определяется числом отделов, бюро, групп, высококвалифицированных специалистов и количеством уровней иерархии.

Формализация характеризует масштабы использования норм и правил регулирования поведения работников.

Централизация характеризует распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а уровень централизации показывает, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений.

Координация базируется на использовании механизмов интеграции разделенных ресурсов и действий.

Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, масштабы производственной деятельности фирмы (средняя, мелкая, крупная); производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции и технология ее производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство); сфера деятельности фирмы (ориентация на местный, национальный или международный рынок); масштабы зарубежной деятельности и формы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за границей, в том числе производственных, сбытовых и др.); характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа).

Организационная структура фирмы и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями. Практически процесс реорганизации управленческих структур становится перманентным и ставится в прямую зависимость от изменений в стратегии развития фирмы.

Факторы, вызывающие необходимость структурной перестройки компаний:

- ускоренная разработка новых видов продуктов под воздействием научно-технического прогресса в условиях обострившейся конкуренции;
- интенсивное внедрение передовых технологий;
- систематическое внедрение новых методов организации управления производством на базе активного использования компьютерной техники.

В рамках организационной структуры осуществляется управленческий процесс, базирующийся на разделении и кооперации труда управленческих

работников. Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм. При этом их можно разделить на две группы: механистические организационные структуры управления и органические (адаптивные) структуры управления. Рассмотрим их подробнее.

Механистические (бюрократические) организационные структуры управления характеризуются высокой степенью разделения труда; развитой иерархией управления, когда каждый нижестоящий уровень подчиняется вышестоящему и контролируется им; наличием взаимоувязанных формальных правил и стандартов, обеспечивающих однородность выполнения исполнителями своих обязанностей и скоординированность различных задач; подбором кадров по их профессиональным и деловым качествам.

Рассмотрим отдельные разновидности ***механистических*** структур управления.

Линейная организационная структура управления основана на вертикальном разделении труда, характеризуется тем, что во главе каждого звена любого уровня управления находится руководитель-единоначальник, осуществляющий все функции управления и подчиняющийся по всем вопросам вышестоящему начальнику, т.е. низшие уровни управления последовательно подчинены высшим. В результате складывается соподчиненность руководителей всех уровней управления по вертикали. При этом они одновременно осуществляют административное и функциональное управление. Такая структура является самой оптимальной для небольших подразделений, где нет необходимости в быстроте принятия важных решений, внешние связи минимальны, а основная задача – поддержание стабильности.

Основные преимущества линейных структур – простота, единство и четкость распорядительства, согласованность действий исполнителей, быстрая реакция на указания, полная персональная ответственность за результаты работы.

Недостатки – эффективна только для малых предприятий; отсутствие функциональной специализации; слабая информированность сотрудников отдельных звеньев; подразделений в решении сложных задач; перегрузка менеджеров верхнего уровня; приоритетность текущих дел, инертность, сдержанное восприятие нового.

Функциональная структура управления основана на горизонтальном разделении труда по функциям, т.е. предполагает специализацию каждого органа управления на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления. При этом производственные подразделения обязаны выполнять все указания функциональных органов, иначе применение такой структуры теряет смысл. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны быть компетентны в выполнении всех функций, появляется группа высококвалифицированных специалистов. Такая структура ориентирована на выполнение повторяющихся рутинных задач.

Основные преимущества функциональных структур – высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; освобождение линейных руководителей от решения многих специальных вопросов;

Основные недостатки функциональных структур – трудности поддержания взаимосвязей между различными функциональными службами; длительная процедура принятия решений; несогласованность распоряжений руководителей различных функциональных служб.

Линейно-функциональная структура управления основана на комбинации вертикального и горизонтального разделения труда. В этом случае производство разделено по функциональному принципу, а в составе функциональных подразделений созданы линейные структуры. Такая структура хорошо работает в условиях устойчивого производства.

Основные преимущества линейно-функциональной структуры – объединение достоинств линейной и функциональной структур.

Основные недостатки линейно-функциональной структуры – различные цели структурных единиц; сложная координация взаимодействия элементов структуры; возможность преобладания местных интересов над общими; ограниченная адаптивность структуры к изменению среды.

Линейно-штабная структура управления создается на основе линейной структуры управления, но в каждом звене управления создаются штабы (т.е. функциональные службы, в которых работают специалисты). Штабы готовят квалифицированные решения в сфере компетенции соответствующего руководителя, но они не наделяются распорядительной функцией.

Преимущества линейно-штабной структуры – освобождение высшего звена руководителей от вспомогательных, второстепенных функций в процессе управления; более осмысленная и компетентная подготовка управленческих решений

Недостатки линейно-штабной структуры – недостаточно четкая ответственность, т. е., готовящий решение не принимает участия в его реализации; велика вероятность несогласованной деятельности штабных подразделений; возможно удлинение во времени процесса принятия решения.

Дивизиональная структура управления создается путем выделения самостоятельных производственных отделений, ведущих полный цикл производственно-хозяйственной и управленческой деятельности. Это разделение организации на блоки по видам товаров (услуг), группам покупателей или географическим регионам. Такая структура используется для построения крупных организаций, состоящих из относительно самостоятельных блоков, имеющих в основе линейно-функциональную структуру. Применение такой структуры целесообразно при обширной и быстро меняющейся номенклатуре продукции или услуг, а также при существенных различиях в запросах потребителей, условиях и технологии их обслуживания. Дивизиональная структура используется в

объединениях с крупными производственными и слабосвязанными цехами (заводами).

Достоинства дивизиональной структуры – обеспечение более тесной связи с потребителями; существенное ускорение реакции на изменения во внешней среде.

Недостатки дивизиональной структуры – рост затрат на содержание аппарата управления; снижение контролируемости выполнения принятых управленческих решений; обострение проблемы сочетания самостоятельности «дивизионов» и их ответственности за общие для всей организации конечные результаты; дублирование многих управленческих функций; потенциальная возможность противоречия интересов производственных единиц.

Органические (адаптивные) структуры управления

Органические (адаптивные) структуры целесообразны, когда имеется сложное и динамичное внешнее окружение.

Программно-целевая структура (проектная организация) – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Обычно формируется в рамках действующих линейно-функциональных структур. Смысл ее в том, чтобы собрать в одну команду наиболее квалифицированных сотрудников предприятия для осуществления проекта в установленные соки с заданным уровнем качества. По завершении проекта команда расформировывается. Проектные структуры обычно используются в организациях, разрабатывающих новые продукты (услуги)и технологии.

Основой проектной организации является специальный орган управления, предназначенный формировать, координировать и регулировать межфункциональные связи, относящиеся к конкретной программе. Функции, полномочия и ответственность органа управления в проектных организациях определяется статусом руководителя.

Основное преимущество проектной организации состоит в том, что она концентрирует все усилия на решении одной задачи. В то время как руководитель обычного отдела должен концентрировать внимание на нескольких проектах одновременно, руководитель проекта занимается исключительно руководимым проектом. Матричные структуры управления являются одним из наиболее широко распространенных видов программно-целевых структур. Они применяются обычно в организациях, ведущих одновременно работу по нескольким программам (направлениям).

Матричная структура управления построена на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Она обеспечивает четкое разделение управленческой и профессиональной ответственности за проект.

Достоинства матричной структуры - гибкое использование ограниченных ресурсов; оперативность при адаптации к внешним условиям; высокий уровень квалификации менеджеров; высокая гибкость управления по отношению к решению конкретной задачи, проекта; высокая целевая ориентация; повышение уровня контроля за разрабатываемыми программами; возможность проверки и отбора руководителей; возможность межпрофессионального общения.

Недостатки матричной структуры – возможность возникновения проблем, связанных с двойной подчиненностью исполнителей и необходимостью установления приоритетов в выполнении заданий различных руководителей.

Проектирование организационных структур управления

Проектируя новую организационную структуру управления, следует иметь в виду требования, предъявляемые к структурами, и принципы их построения.

Основные требования, предъявляемые к организационным структурам управления:

- оптимальность (минимум ступеней управления);
- оперативность;
- надежность;
- экономичность;
- гибкость (способность адаптироваться к внешней среде);
- устойчивость, (неизменность свойств, целостность функционирования элементов системы).

Принципы проектирования организационных структур управления:

- максимальное сокращение времени прохождения информации до исполнителя;
- четкое обособление составных частей организационной структуры;
- обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;
- приспособление отдельных подразделений к системе управления организацией и к ее внешней среде.

В менеджменте обычно приводятся следующие основные *признаки рациональности* структуры управления:

- отражение всей совокупности информационных связей, обусловленных функциональным назначением подразделений и отдельных работников в рамках исполнения ими управленческих функций;
- соблюдение принципов единоначалия;
- минимально необходимое число уровней управления;
- соблюдение обоснованного уровня централизации и децентрализации;
- соблюдение нормы управляемости;
- адаптивность к изменениям.

Вместе с тем главным (глобальным) признаком рациональности структуры управления является ее соответствие требованию эффективного функ-

ционирования производственной структуры, отражаемого, прежде всего, в уровне реализации целей и стратегии предприятия .

Процесс проектирования организационной структуры состоит из трех этапов:

1. анализ действующей организационной структуры (определяется рациональность действующей структуры по оценочным критериям – причинам управления, состоянию аппарата управления; выполнению функций управления; состоянию технологии и хозяйственной деятельности); выделяются «узкие» места в системе управления: многозвенность, параллелизм в работе и т.п.;

2. проектирование организационной структуры с использованием методов аналогий (использование опыта сторонних организаций), экспертных методов (рекомендации специалистов), структуризации целей на основе системного подхода, организационного моделирования.

В результате проектирования определяется тип структуры, уточняются состав и число подразделений, численность аппарата управления, рассчитываются затраты на содержание аппарата. В конечном итоге устанавливаются функции подразделений, потоки информации, полномочия, права и ответственность работников.

3. оценка эффективности организационной структуры.

Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.

Эффективность управления выражают, как правило, показателем, представляющим собой отношение экономичности управления $Э_с$ к эффективности производства $Э_п$. При этом $Э_с$ вычисляется путем деления затрат на управление $А_у$ на совокупную стоимость основных и оборотных фондов Д и выражается в затратах на управление на единицу стоимости фондов. $Э_п$ определяется путем деления объема условно чистой продукции $В_{ч.п}$на численность промышленно-производственного персонала $С_т$и выражается в количестве произведенной продукции на человека:

$$Э_у = Э_с / Э_п = (А_у / Д) / (В_{ч.п} / С_т)$$

В конечном счете вся работа по проектированию структуры управления сводится к выработке направлений по совершенствованию действующей организационной структуры, повышению эффективности аппарата управления.

2.4 Мотивация деятельности в менеджменте

2.4.1 Суть мотивации как функции управления

Термин «мотивация» происходит от лат. movere − побуждение к действию. В самом общем виде *мотивация* человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и застав-

ляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. Различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия, в свою очередь, также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

В современном менеджменте существует несколько подходов к определению понятия «мотивация», отличающихся своими акцентами и степенью детализации. Мотивация рассматривается прежде всего как:

− совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий;

− совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей;

− процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации;

− деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах;

− органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом этого поведения являются эффективные совместные действия, направленные на реализацию планов организации.

Мотивация − функция процесса управления. Работник мотивирован − следовательно, он заинтересован, создана ситуация, при которой , решая общие цели организации, он тем самым удовлетворяет свои личные потребности, сознательно выбирая тот или иной тип поведения Мотивация в процессе управления человеком предстает в виде двух подсистем. Первая из них обеспечивает рассмотрение побуждения к деятельности подчиненным самого себя, т.е. осуществление самомотивации, другая − вынужденное (принудительное) побуждение человека за счет внешнего воздействия. В процессе мотивации подчиненный выступает одновременно и как объект, и как субъект мотивационного управления. Во втором случае процесс носит название «стимулирование». Составной частью мотивации человека является мотивация труда, т.е. побуждение работника к трудовой деятельности.

Мотивация трудом, как важнейший элемент системы общественных ценностей, формируется частично до начала профессиональной деятельности путем усвоения соответствующих морально-этических норм, а частично − в результате личного участия в ней. В то же время это может иметь место только тогда, когда труд является основным источником получения блага. Если таковым служат статусные различия, принадлежность к привилегированной соци-

альной группе и т.д., формируются иные мотивы поведения людей. Реальная производственная среда часто приводит к трансформации трудовых ценностей, снижению их роли, когда работники предпочитают меньше работать и меньше получать. Причиной этого часто служат высокая интенсивность и плохая организация труда, неблагоприятные социально-гигиенические условия его осуществления, общественные установки.

Основные задачи мотивации:

− формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;

− формирование у каждого руководителя демократических (коллегиальных) подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации. Для решения этих задач необходим анализ: процесса мотивации в организациях; индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется, и зависимости между ними;

− изменений, происходящих в мотивации деятельности человека при переходе к рыночным отношениям.

Для решения указанных задач применяются различные методы мотивации. Самым первым и наиболее распространенным методом был *метод наказания и поощрения*, так называемая политика «кнута и пряника». Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго в условиях командно-административной системы. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов. Такой метод был эффективен при повторяющихся рутинных операциях, незначительной содержательной части работы, возможности поменять место работы (по разным причинам), а также в условиях бригадных и коллективных подрядов, где действовали регламентированные надбавки и удержания к заработной плате.

С повышением роли человеческого фактора появились *психологические методы мотивации*. В основе этих методов лежит утверждение, что основным мотивирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, моральное удовлетворение работой и гордость за свое предприятие. Такие методы мотивации базируются на изучении потребностей человека.

Изучение потребностей человека привело к появлению двух основных групп теорий мотивации: содержательных и процессуальных (их содержание раскрыто ниже). В эволюции управленческой мысли эти теории рассматриваются в рамках школы человеческих отношений и поведенческих наук. Авторы процессуальных теорий показали внутрифирменный мотивационный механизм.

Мотивация как психологическая категория имеет сложную структуру. Результативность мотивации во многом зависит от понимания руководителем структуры процесса побуждения человека к деятельности (рис. 2.1).

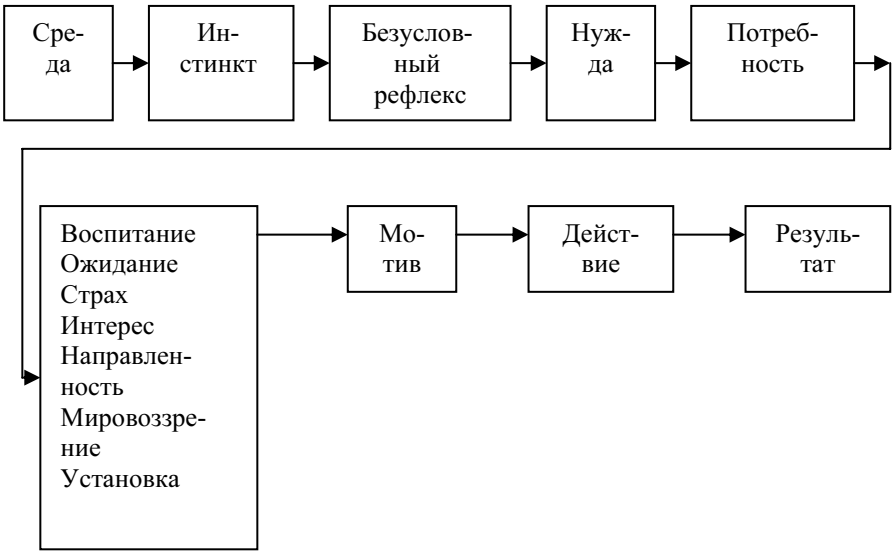


Рис. 2.1. Элементы мотивации

Среда − сам человек и все то, что его окружает. Физиологические, физические, химические, природные и другие факторы есть то, что изначально включает в себя набор регуляторов, направляющих процессы обмена.

Инстинкт − первичная врожденная форма побуждения живой активности. Инстинкты формируются в результате биологической эволюции, в основе которой лежит приспособление к среде обитания. Главное назначение инстинктов − выживание организма в условиях борьбы за существование.

Инстинкты порождают *безусловный (врожденный)рефлекс* организма человека. Среди важнейших безусловных рефлексов выделяют пищевой, половой, оборонительный, ориентировочный и др. Последовательная зависимость «инстинкт − безусловный рефлекс − стимул − реакция» составляют сущность биологической мотивации, являющейся основой бихевиоризма. Эта зависимость присуща любому живому организму. Биологическая мотивация составляет определяющую часть человеческой мотивации. На этом уровне возможности человека в выборе и регулировании довольно ограниченные. Отклонения от биологического равновесия норм вещественного, энергетического или информационного обмена вызывают стремление к восстановлению этого равновесия. Это стремление на первичной стадии называется *нуждой*.

Первичным ответом организма на нужду является формирование потребности, т.е. конкретного ощущения недостатка чего-либо. Потребность − осознанная нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с куль-

турным уровнем и личностью индивида. Потребность является исходным этапом для формирования интереса, страха, ожиданий, восприятий, направленности, мировоззрения и установки личности.

Человека побуждает к активным действиям, в том числе к труду, необходимость удовлетворения различных *потребностей*. Под потребностями понимается внутреннее состояние человека, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, который вызывает ощущение дискомфорта. Последнее влияет на чувства, поведение и мышление людей.

Экспериментальное изучение потребностей начал К. Левин. Одну из первых классификаций потребностей предложил в 1938 г. психолог Г. Мюррей, выдвинув идею об их четырех основных типах:

1) первичные (обеспечивают выживаемость человека) и вторичные (способствуют развитию личности);

2) позитивные и негативные;

3) явные и неявные;

4) осознанные и неосознанные.

На основе этого он сформулировал 37 видов потребностей и показал, что у всех людей они одни и те же, только специфически выраженные.

Потребности нельзя непосредственно увидеть и измерить. Об их существовании можно узнать только по поведению людей, причем зачастую лишь в определенной ситуации. Нужно иметь в виду, что, хотя в каждый данный момент обычно доминирует одна какая-то потребность, деятельность человека стимулируется не только ею, но и многими другими, которые порой трудно идентифицировать.

По происхождению потребности могут быть врожденными и приобретенными в результате воспитания. По характеру бывают естественными (в пище, воде и т.п.) и социальными (в признании, славе), а исходя из содержания материальными и нематериальными.

Выделяют три уровня удовлетворения потребностей:

1) минимальный уровень обеспечивает выживание;

2) нормальный уровень поддерживает у работника способность с должной отдачей трудиться (отражается в рациональном потребительском бюджете);

3) уровень роскоши, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения. Потребности в объектах демонстративного потребления, стоимость которых сама становится потребностью, получили название искусственных.

Потребности имеют индивидуальное проявление, т.е. возникают и находятся внутри конкретного человека. Потребности имеют огромное влияние на человека, но при этом они возникают как осознанно, так и неосознанно, и далеко не все потребности осознаются индивидом.

Более явно выраженную, внешне заметную роль в мотивации играет *интерес* − форма проявления потребности − глубоко осознанная и воспринятая человеком потребность, обеспечивающая направленность личности на осознание и достижение определенных целей. Интерес − это катализатор мотивации. На базе личностных ценностей работник принимает решение, что делать и как.

Важное место в мотивации занимает *цель* − осознанно предсказуемый результат деятельности. Правильно выбранная цель, понятная работнику и принятая им как личностью, мобилизует его на достижение результата.

Сильным мотивирующим элементом является *ожидание* − в какой мере работник предвосхищает вознаграждение (стимул), а затем чувствует себя вознагражденным в связи с достижением цели. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Другими важными понятиями являются стимул и вознаграждение.

Для того чтобы потребность заработала, нужны мотивы (от лат. moveo − двигаю), т.е. психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к активным действиям, направленные на ее удовлетворение. Речь может идти, например, о желании человека обладать чем-то или, наоборот, избежать такого обладания; получать удовлетворение от уже имеющегося у него объекта, который он хочет сохранить, или избавиться от него. Потребность мотивирует, если ее удовлетворение падает ниже приемлемого уровня, и тогда возможность его повышения значительно увеличивает эффективность труда. В то же время удовлетворенная потребность такую функцию утрачивает. Именно мотивы, а не потребности отличают людей друг от друга, поскольку одна и та же потребность может быть реализована посредством разных мотивов.

Мотив − побудительная причина, повод к какому-нибудь действию. Стремление, намерение и воля человека использовать побудительную причину являются началом реализации его мотивов деятельности.

Мотив − то, что побуждает человека действовать определенным образом. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на свои мотивы вплоть до их устранения.

Выделяют следующие основные типы мотивов:

1) мотив как внутренняя осознанная потребность (интерес), побуждающая к действиям (чувство долга), связанным с ее удовлетворением;

2) мотив как неосознанная потребность (желание);

3) мотив как инструмент удовлетворения потребности. Например, мотивом может стать цель, если приобретает для человека особый смысл;

4) мотив как намерение, побуждающее поведение;

5) мотив как комплекс перечисленных факторов.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение человека, образуют его *мотивационную структуру*. У каждого человека она индивиду-

альна и обусловливается множеством факторов: полом, возрастом, образованием, воспитанием, уровнем благосостояния, должностью, социальным статусом, личными ценностями, отношением к труду и проч. Мотивационная структура личности достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию и изменению, например в процессе воспитания, что приводит к изменению поведения.

Мотивирование − процесс воздействия на человека с целью побуждения его к необходимым действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Именно мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в большой степени определяется эффективностью мотивирования.

Этапы мотивирования.

1. Выявление мотивов управляемого субъекта (индивида, объекта управления). Важно найти те мотивы, использование которых позволит управляющему субъекту достичь своих целей с помощью управляемого объекта. Основной принцип − «я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне то, чего хочу я».

2. Формирование мотивационной структуры. На данном этапе осуществляется деятельность, которая, по сути, является воспитательной. Основное внимание сконцентрировано на том, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивы действий человека, и наоборот, ослабить действие тех мотивов, которые мешают эффективно управлять человеком.

Выделяют следующие типы мотивированности:

1) трудовой (ориентация на заработок);

2) профессиональный (заинтересованность в содержательной работе, овладении ее навыками, самовыражении);

3) властный (приобретение высокой должности);

4) идейный (готовность трудиться ради общего блага);

5) хозяйский (стремление к самостоятельности, возможность приумножения богатства);

6) творческий (поиск нового);

7) коллективистский, ставящий во главу угла работу в команде (характерен для восточных культур);

8) люмпенизированный (упор на уравнительность).

Вызвать действие определенных мотивов способны стимулы. *Стимулы* (от лат. stimulus − заостренная палка, которой в Древнем Риме погоняли животных) − «рычаги», с помощью которых вызывается действие определенных мотивов. Стимулами могут быть отдельные предметы, действия других людей, различные обещания, носители обязательств и возможностей и т.д. Важно знать, что реакция на одни и те же стимулы у различных людей не одинакова. Только в отношении конкретного человека или группы можно выстроить иерархию стимулов по степени действенности. Сам процесс использования

стимулов в мотивации называется *стимулированием*. На практике применяется широкий спектр форм стимулирования, каждый из которых показывает различную эффективность в разных условиях. Наиболее известны моральное и материальное стимулирование.

Все виды стимулов, используемых в современных организациях, можно разделить на две группы: материальные и нематериальные. Материальные стимулы: денежные стимулы (заработная плата, премии, участие в прибылях и т.д.); неденежные стимулы (организация рабочих мест, медицинские страховки, предоставление льготных путевок и т.д.). Чем ниже уровень жизни и социальных притязаний работников, тем действеннее для них материальные стимулы. Нематериальные стимулы: награда; благодарность начальства; продвижение по карьерной лестнице; принятие участия в управлении; приобщение к целям организации; развитие творческих навыков и умений; приобщение к корпоративной культуре и др. Особое внимание нематериальным стимулам уделяется в организациях, в которых к человеческим ресурсам относятся не как к издержкам производства, а как к человеческому капиталу и источнику конкурентных преимуществ.

Стимулы всегда должны носить характер *вознаграждения*, т.е. представлять определенную ценность для конкретного работника. Вознаграждение имеет более широкий смысл, чем просто деньги или то, что можно на них купить. Это все то, что человек считает ценным для себя: внутреннее вознаграждение − дает сама работа, чувство удовлетворения от достигнутых результатов; внешнее вознаграждение − дает сама организация.

Существуют различные способы мотивации, из которых назовем следующие:

а) нормативная мотивация − побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.;

б) принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

в) стимулирование − воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства, с помощью благ (стимулов, побуждающих работников к определенному поведению).

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ − стимулирование − косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов − стимулов. Стимул непосредственно ориентирован на потребность, ее удовлетворение, мотив же является главным соединительным звеном, «искрой», которая при определенных условиях «проскакивает» между потребностью и стимулом. Для возникновения этой «искры» стимул должен быть более или менее осознан и принят работником.

Процесс мотивации является органической частью всего процесса управления. Подход к функции мотивации в организации как к процессу предполагает его протяженность во времени и пространстве, а также выделение определенных последовательных этапов (стадий). Разделение процесса мотивации на несколько этапов носит условный характер и скорее отражает логику этого процесса. В реальных организациях не представляется возможным выделить процесс управления как таковой и обособить процесс мотивации. Приведенная ниже упрощенная модель процесса мотивации (рис. 2.2), помогает понять, как разворачивается этот процесс, каковы его логика и составные части.

Рис. 2.2. Упрощенная модель процесса мотивации

Первая стадия − возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы: физические, психологические и социальные.

Вторая стадия − поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять. Потребность побуждает мотивы к действию.

Третья стадия − определение целей (направления) действия. В соответствии с направленностью и силой проявления мотивов человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, для того чтобы устранить потребность. На данной стадии человек решает для себя четыре вопроса:

1) что я должен получить, чтобы устранить потребность;

2) что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;

3) в какой мере я могу добиться того, чего желаю;

4 насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия − осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия, для того чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны дать ему возможность получить то, что поможет ему устранить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий.

Пятая стадия − получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия − устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает ее до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности устранить потребность.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации в менеджменте:

1. Неочевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы действуют, но в явном виде их «вычленить» невозможно.

2. Изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Сами потребности могут противоречить друг другу либо же, наоборот, усиливать действия отдельных потребностей. Следовательно, могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

3. Различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае мотив будет действовать по-разному на поведение людей.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный *механизм мотивации*, который включает в себя потребности, мотивы и др. составляющие (рис. 2.3). Мотивационный механизм − механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности. Он состоит из двух частей:

1) механизма внешнего целенаправленного стимулирующего воздействия (побуждения и принуждения);

2) механизма реализации внутренней психологической предрасположенности к той или иной деятельности.

В целом мотивировать людей можно, используя внутреннее побуждение; внешнее побуждение; внешнее принуждение. С учетом этого можно говорить о нескольких стратегиях мотивации людей:

1) стратегии, основанной, с одной стороны, на внутреннем побуждении (предрасположенности, желании) к определенным действиям, а с другой − на внешнем побуждении и принуждении. Она характерна, например, для Германии и современной России;

2) стратегии, основанной на внешних побуждении и принуждении, т.е. использовании только стимулирования в обеих его формах (положительной и отрицательной). Она была характерна для большинства западных стран первой половины XX столетия;

3) стратегии, основанной исключительно на принуждении (внешний отрицательный механизм мотивации). Эта модель характерна для подневольного труда;

4) стратегии, основанной исключительно на внутреннем и внешнем побуждении, использующей положительный механизм мотивации. Такая стратегия характерна для фирм Японии;

5) стратегии, основанной на внутреннем побуждении и принуждении, когда применялся внутренний положительный и внешний отрицательный мотивационный механизм. Это было свойственно экономике СССР.

При создании мотивационного механизма необходимо учитывать тип человека (примитивный, экономический, социальный, духовный и проч.).

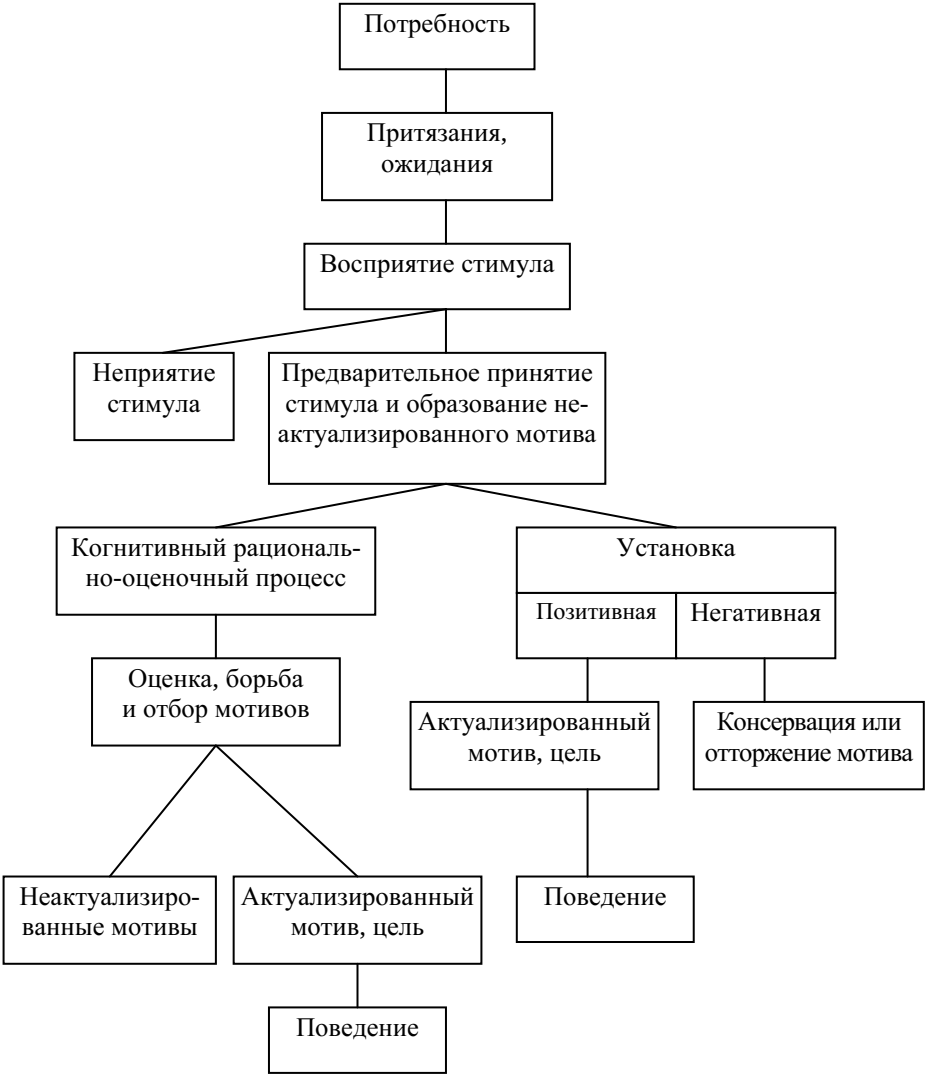


Рис. 2.3. Механизм мотивации

Принципами построения мотивационного механизма считаются:

− увязка со структурой и степенью значимости целей деятельности;

− простота, понятность, справедливость;

− наличие необходимых условий реализации;

− возможность корректировки;

− направленность как на поддержку создания нового, так и на его принятие;

− рациональность, взаимосвязанность элементов при их обособленности (элементы мотивационного механизма должны иметь различную длительность жизненного цикла, вплоть до вечной).

Помимо потребностей и мотивов мотивационный механизм включает:

1) притязания − желаемый уровень удовлетворения потребностей, детерминирующий поведение. На него влияют ситуация, успехи, неудачи. Если он достигнут, то скорее всего потребности не превращаются в мотивы;

2) ожидания − оценку личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации; предположение о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия. Ожидания и притязания нужно тщательно учитывать, чтобы они не стали демотивирующим фактором;

3) установки − психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации;

4) оценки − характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей;

5) стимулы − блага, возможности и проч., находящиеся вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует возможных действий.

Действие механизма мотивации выглядит примерно следующим образом:

1) возникновение потребностей;

2) восприятие импульсов, идущих от них;

3) анализ ситуации с учетом ожиданий, притязаний, стимулов (последние могут при этом отвергаться или приниматься);

4) актуализация (включение) мотивов (этот процесс может происходить либо автоматически, на основе установки, либо путем рациональной оценки);

5) формирование определенного состояния личности (мотивированности), обусловливающего нужную интенсивность ее действий (степень мотивированности определяется актуальностью той или иной потребности, возможностью ее реализации, эмоциональным сопровождением, силой мотива);

6) определение и осуществление конкретных действий.

2.4.2 Принципы эффективной мотивации труда

Проблема мотивации персонала является ключевой в деятельности руководителя. Успешность решения этой проблемы зависит от большого числа мотивационных условий и факторов. При выборе технологии мотивации следует учитывать такие факторы, как:

− качество организации этапов процесса мотивации (прогнозирование, моделирование, программирование, подготовка к реализации, регулирование, координирование, учет, анализ и коррекция запланированного);

− реализация этих этапов с учетом целостности элементов и организационной системы управления (цели, задачи, структура, технология, руководитель, подчиненный, опыт и результаты предыдущей деятельности, ресурсы, организационная культура).

На эффективности управления подчиненными сказываются не только индивидуальные особенности работников, их потребности и характер поведения, условия и факторы среды, но и ряд очень важных обстоятельств. Главные из них, которые руководитель обязан учитывать в своей работе, заключаются в следующем.

1. Эффективность мотивации будет существенно выше, если личные цели подчиненного будут адекватны стратегическим и тактическим целям организации. Обеспечить выполнение этого условия можно двумя способами:

− посредством управленческого влияния сформировать у подчиненного цели, адекватные целям организации;

− сформулировать цели организации как результат интеграции личных целей подчиненных.

2. Результат мотивации подчиненных непосредственно зависит от используемых руководителем форм, средств и методов управления, его умений своевременно выбрать такие из них, которые в данной ситуации будут оптимальными, а также уметь их реализовывать на высоком профессиональном уровне.

3. На эффективность мотивации подчиненных большое влияние оказывают индивидуальные особенности самого руководителя, его мировоззренческие, нравственные, этические, эстетические, физиологические, гностические, рефлексивные и другие качества, а также психологическая совместимость подчиненного и менеджера.

4. Существенное значение для мотивации подчиненного имеют результаты его аналогичной работы, опыт прежних ситуаций. Вера или отсутствие уверенности в декларации руководителя будут определять соответствующую активность работников.

5. Большое влияние на поведение работников оказывает состав факторов внешней среды: деятельность органов государственного управления, идеологическая и социально-экономическая политика. Особенно ярко это влияние

проявляется в условиях смены направлений социально-экономического развития в стране. Несовпадение позиций подчиненного с государственной политикой может привести к утрате мотивов деятельности и даже деградации личности за счет обвала стратегических перспектив и идеалов.

6. Мотивация труда и несогласованность или низкое качество работы служб организации, от деятельности которых зависит устойчивость протекания производственных процессов, непосредственно связаны между собой. Учет их обязателен при выборе форм, методов и средств взаимодействия руководителя с подчиненными.

Мотивация есть основа механизмов управленческих коммуникаций. Руководитель должен в единстве представлять все многообразие условий и факторов, влияющих на их функционирование, и умело использовать для организации эффективной работы этих механизмов.

Чтобы система мотивации работала эффективно, она должна вызывать у работников внутренние ощущения:

1) заинтересованности в конечных результатах своего труда;

2) удовлетворенности своей работой;

3) приверженности своей организации, ее целям, интересам, миссии.

Основными психологическими принципами, на которых строится эффективная мотивация труда, являются принципы:

- индивидуального удовлетворения потребностей человека;
- полимотивированности трудового поведения;
- иерархической организации мотивов;
- справедливости;
- подкрепления;
- динамичности мотивации.

Принцип индивидуального удовлетворения потребностей человека. Этот принцип был выявлен на основе называемой содержательной теории мотивации А. Маслоу. Маслоу исследовал потребности людей и его теория потребностей позволила управленцам понять, как мотивировать людей к продуктивному труду через удовлетворение их потребностей.

В результате проведенных исследований был выявлен принцип мотивации, суть которого состоит в том, что каждый человек имеет и нуждается в удовлетворении однотипных потребностей. В результате проведенных опросов были названы следующие потребности:

- достойная оплата труда;
- хорошие условия труда;
- привлекательные карьерные перспективы;
- хороший климат в трудовом коллективе;
- хорошие взаимоотношения с руководством;
- интересная работа;
- возможности для проявления инициативы и самостоятельности;

− возможности для обучения и профессионального развития;

− уверенность в завтрашнем дне, гарантии занятости;

− хороший уровень социальной защиты.

Кроме того людям необходимо удовлетворить все потребности в той очередности, которую они сами изберут для себя. При этом для каждого человека очередность, важность и приоритет в удовлетворении потребностей обычно индивидуальны.

Поэтому грамотная система мотивации просто обязана включать в себя все пункты потребностей для того, чтобы максимально полно отразить интересы всех сотрудников и дать им возможность удовлетворить все свои потребности в том порядке, который работник считает правильным.

Например, устраиваясь на новую работу, одного человека может привлечь высокий оклад, а «интересность» самой работы интересует его в меньшей степени. Предположим, на предыдущем месте его работа была интересной, но мало оплачиваемой. Кроме того, он может мечтать о карьерном росте.

Другой человек может оставить прежнее высокооплачиваемое место работы из-за того, что его работа была ему неинтересна, и на новом месте он готов к меньшему заработку, лишь бы характер его новой работы пробуждал интерес к делу.

Приведенная ниже табл. 1, составленная по результатам опросов сотрудников различных эшелонов, показывает основной состав и различия в приоритетах удовлетворения потребностей.

Таблица 2.1

Иерархия потребностей у разных категорий работников

Рядовые работники	Руководители среднего звена
1. Достойная оплата труда. 2. Хорошие условия труда. 3. Возможности для обучения и профессионального развития. 4. Уверенность в завтрашнем дне, гарантия занятости. 5. Хороший уровень социальной защиты.	1. Достойная оплата труда. 2. Привлекательные карьерные перспективы. 3. Хорошие взаимоотношения с высшим руководством. 4. Возможности для проявления инициативы и самостоятельности. 5. Возможности для обучения и профессионального развития.

Таким образом, грамотная система мотивации стремится дать работнику возможность удовлетворить все возможные потребности, гибко подстраиваясь под индивидуальные приоритеты работников.

Принцип полимотивированности трудового поведения. Деятельность человека является полимотивированной, то есть на поведение работников мо-

жет одновременно влиять множество мотивов. Понимание этого может помочь руководителям, с одной стороны, так организовать рабочий процесс, чтобы подчиненные работали эффективно и с желанием, а с другой − избежать конфликта мотивов, когда разные мотивы требуют от человека разных линий поведения, разных действий или решений. Например, рабочий может стремиться соответствовать требованиям бригадира, что связано с высокой производительностью труда, и в то же время стараться избежать противопоставления себя товарищам по бригаде, что предполагает, что он не будет «высовываться» и превышать негласно установленный уровень производительности.

Множественность мотивов, влияющих на поведение человека, предполагает существование определенной связи между ними. Между мотивами могут устанавливаться *компенсаторные отношения*.Недостаточная сила (выраженность) одних мотивов может быть скомпенсирована или уравновешена действием других. Например, не очень интересная работа может быть привлекательна в силу высокой зарплаты. И наоборот, недостаточно высокая, с точки зрения работника, оплата его труда может компенсироваться возможностью выполнения самостоятельной и творческой работы.

Принцип иерархической организации мотивов. Говоря об иерархической организации трудовой мотивации, обычно имеют в виду такое отношение между трудовыми мотивами и рабочим поведением, когда более выраженное влияние на поведение оказывают мотивы, в основе которых лежат потребности, имеющие для человека более важное значение и занимающие поэтому более высокое место в иерархии трудовой мотивации. Так, к примеру, усиление влияния на поведение неудовлетворенных потребностей, приобретающих для человека большую значимость, приводит к ситуациям, хорошо отраженным в русских пословицах: «У кого чего болит, тот о том и говорит», «У голодной куме все хлеб на уме», «Голодное брюхо к ученью глухо» и т.п.

От индивида к индивиду положение данного мотива в иерархии может изменяться, при этом будет меняться и его влияние на рабочее поведение. К примеру, для одного человека отношение к работе будет определять заработок, для другого − стремление к власти, для третьего − возможность иметь свободное время для занятой с ребенком.

Значимость определенного мотива и его место в иерархии может меняться и от ситуации к ситуации. Если при начале работы в организации для работника на первый план могут выходить мотивы, связанные с ориентацией на новом месте работы, с установлением личных контактов с коллегами, то позднее, когда работник уже в полной мере освоился на новом месте, может возрастать значение мотивов, связанных с потребностью в должностном и профессиональном росте.

Принцип справедливости. Принцип справедливости проистекает от сравнения работником тех усилий, которые он вкладывает для организации и того вознаграждения, которое он получает взамен.

Каждый работник ориентирован на установление таких взаимоотношений с работодателем, которые он считает приемлемым для себя. При этом важно понимать, что такое сравнение всегда является субъективным, и оценки справедливости взаимоотношений работника и его руководителя обычно не совпадают. А это создает почву для формирования чувства несправедливости и тогда работник в какой-то момент может начать искать новое место работы.

Поэтому задача грамотного руководителя быть тонким психологом, уметь взглянуть на условия труда глазами работника, а также уметь выявлять те моменты, когда работник чувствует несправедливость от текущих отношений. Для этого руководитель обязан чувствовать психологический микроклимат в коллективе.

Трудовая мотивация делает пристрастным отношение человека к самым разным аспектам рабочей ситуации. Пристрастность в определенной мере выражается в оценке справедливости отношений, установившихся между работником и организацией. Работники нацелены на установление справедливых отношений с организацией и с другими людьми и стремятся изменить те рабочие взаимоотношения, которые они оценивают как несправедливые. Люди хотят, чтобы между ними и организацией устанавливались «честные» отношения, когда обмены, осуществляемые между ними и организацией, являются справедливыми и уравновешенными. Любое нарушение равновесия, как в пользу организации, так и в пользу работника (недоплата или переплата) будет вызывать возникновение напряжения, которое может выразиться в определенных действиях со стороны работника.

Здесь очень важно отметить, что понятие справедливости является субъективным: это мнение, восприятие или представления работника относительно справедливости оценки его трудового вклада. То, что работник может рассматривать как несправедливую оценку его трудового вклада («недоплату»), его руководитель может считать вполне справедливым или даже расценивать как переплату (то есть работник получает от организации больше того, что заслуживает).

В табл. 2 рассматриваются возможные реакции (как на уровне реальной деятельности, так и на психологическом уровне) работника на несоблюдение принципа справедливости при оценке его рабочих результатов.

Движимый стремлением к установлению справедливых отношений с организацией, работник может производить сравнения разного типа:

− сравнение себя с другими работниками внутри организации;

− сравнение себя с другими работниками вне организации;

− системно-структурное сравнение.Это сравнение обещанной или установленной структуры оплаты с реальной. Например, если организация заявляет, что она придерживается системы надбавок к зарплате в соответствии с выслугой лет, но при этом структура надбавок не отражает роста прожиточно-

го уровня или инфляции, то расхождение между ожидаемой и существующей структурой оплаты вызовет у работника ощущение несправедливости;

Таблица 2.2

Возможные реакции работника на несоблюдение принципа справедливости

	Реакция работника	
	На уровне реальной деятельности	На уровне оценки ситуации (психологический уровень)
1	2	3
Недоплата	Снижение уровня самоотдачи (например, работать менее напряженно, работать меньше, приходить позже или уходить с работы раньше, устраивать себе дополнительные перерывы во время работы и т.п.)	А. Работник рассматривает обмены, которые совершаются между ним и организацией, как несправедливые и считает, что получает меньше того, что заслуживает
	Понижение качества работы Требование более высокой оплаты или определенных льгот	Б. Работник пытается убедить себя, что вклад других работников на самом деле является большим, то есть объяснить себе, что другие люди, с которыми он сравнивает себя, обладают, например, более высокой квалификацией или работают лучше и поэтому заслуживают более высокой оплаты
Переплата	Повышение самоотдачи (более напряженная работа, увеличение продолжительности рабочего дня, сверхурочная работа, работа в неоплаченное время)	А. Работник испытывает определенное чувство вины, связанное с тем, что он получает от организации больше, чем заслуживает
	Повышение качества работы Меньше требовать от организации за свой труд (например, отказаться от каких-то льгот)	Б. Работник старается убедить себя в том, что оплата соответствует трудовому вкладу (например, работник может доказать себе, что его работа является более напряженной или ответственной, чем у других, и поэтому заслуживает большей оплаты)

− с имеющейся практикой в области оплаты. Например, если практика компании состоит в увеличении оклада при каждом повышении в должности, то прибавка к зарплате будет рассматриваться как справедливая, а ее отсутствие − как нарушение принципа справедливости;

− с прошлым опытом («Я раньше получал хорошие надбавки (премии) и ожидаю, что так будет и в будущем»);

− с представлением человека о собственной значимости или ценности для организации (образование, связи, опыт, знания, вклад в работу организации и т.п.).

Принцип подкрепления. Принцип подкрепления применительно к мотивации был выявлен психологами − бихевиористами (от англ. слова behavior – поведение), изучающими закономерности поведения людей. Ученые установили, что поведение людей влечет за собой, как правило, определенные последствия. Если эти последствия являются для человека позитивными, то в похожих ситуациях человек будет стремиться действовать наработанным способом. Если же последствия были негативными, человек постарается изменить свое поведение, чтобы избежать этих последствий в будущем. Так, например, работники могут знать, что опоздание на работу всегда карается через вычеты из зарплаты или иные взыскания, поэтому они будут стремиться приходить на работу вовремя. Одновременно с карательными санкциями руководитель может назначить дополнительные бонусы к оплате в случае, если сотрудник приходит на работу вовремя. Когда желаемое поведение (пунктуальность) сотрудников утвердится, можно отменить и ту и другую разновидность подкрепления.

Принцип подкрепления проявляет себя в трех различных вариантах.

1. Люди продолжают определенное поведение и действия, которые вознаграждаются, то есть влекут за собой позитивные для работника последствия.

2. Люди прекращают определенное поведение и действия, которые наказываются, то есть влекут за собой негативные последствия.

3. Люди не склонны закреплять и устойчиво воспроизводить такое поведение и такие действия, которые не влекут за собой ни вознаграждения, ни наказания.

Кроме того, само подкрепление может быть как внешним − благодарностью, премией, так и внутренним, т.е. возникающим в душе человека ощущением − чувством удовлетворения, гордостью за достигнутые успехи и т. п.

Задача грамотного руководителя нащупать эффективный баланс между позитивными и негативными подкреплениями, как внешними, так и внутренними, с помощью которого можно эффективно мотивировать сотрудников к результативной деятельности.

Поведение или действия человека, вызванные определенной ситуацией или событием, как правило, имеют определенные последствия. Если эти последствия являются для него позитивными, то в похожих ситуациях человек

будет стремиться действовать подобным образом. Если же последствия будут негативными, нежелательными, то человек в будущем постарается изменить свое поведение, чтобы избежать таких последствий. Например, работники стремятся в точности исполнять требования своего непосредственного руководителя, потому что нарушение этих требований в прошлом каралось наказанием (выговором, лишением премии, исключением из состава резерва или переносом отпуска на неудобное время).

Позитивное подкрепление − стимулы, которые повышают вероятность желательного поведения. Так, например, школьник за хорошие отметки в школе получает позитивное подкрепление от своих родителей в той или иной форме (от похвалы до покупки привлекательных для него вещей, например, велосипеда). В условиях трудовых отношений значимое для работника позитивное подкрепление может быть использовано для закрепления эффективных рабочих действий и улучшения работы. При этом следует иметь в виду, что подкрепление, представляющее ценность для одного работника, может не представлять никакого интереса для другого. К примеру, для одних работников большое значение имеют соображения престижа и значимости работы, тогда как других интересует только уровень оплаты («Какая разница, чем заниматься, лишь бы платили хорошо»).

Негативное подкреплениеможет не только тормозить нежелательные действия или поведение работника, но и стимулировать деятельность, ведущую к успеху. Например, более напряженная работа с целью скорейшего завершения проекта может подкрепляться тем, что дает возможность не выслушивать выговоры или замечания придирчивого руководителя, позволяя избежать лишения премии или других негативных последствий.

Принцип динамичности мотивации. Этот принцип строится вокруг навыков сотрудников отделов кадров выявлять тех работников, которые обладают для работодателя привлекательными чертами – самостоятельностью, добросовестностью, усидчивостью, ответственностью, трудолюбием и другими родственными качествами.

Ключевые факторы, оказывающие влияние на эффективность мотивации труда, состоят в следующем.

1. Самоотдача работника зависит от того, насколько условия в организации дают ему возможность удовлетворить свои потребности.

2. Устойчивость трудовых отношений между работником и работодателем зависит от согласованности его нравственных ценностей, прежде всего связанных со справедливостью, с ценностями организации.

2.4.3 Суть основных теорий мотивации

Общепризнанной универсальной теории мотивации в современной науке не существует. Объясняется это сложностью и многоплановостью явле-

ний мотивации, необходимостью учета большого количества условий, значительной зависимостью мотивации человека от биологических, физиологических и социальных факторов среды. Процесс мотивации очень сложное, многоаспектное явление, зависящее от большого количества разных по характеру проявления факторов внешней и внутренней среды организации. Реальным является исследование в рамках одной теории только его отдельных компонентов или аспектов. Совокупность же теорий позволяет получить общую картину сложного процесса мотивации. Наиболее признанными в научном мире теориями мотивации являются:

− теории психоанализа;

− теории научения;

− содержательные теории;

− процессуальные теории.

Теории психоанализа утверждают, что определяющими факторами мотивации являются психические процессы сознательной и подсознательной деятельности человека.

Теория Зигмунда Фрейда:

а) на поведение человека в большей степени влияют неосознанные, подсознательные мотивы, определить которые можно по содержанию снов;

б) поведение личности нельзя объяснять на основе того, что мы видим;

в) человек сам не может полностью объяснить свои поступки, так как они в большей мере бессознательны.

Теория Альфреда Адлера:

а) люди строят свое поведение из расчета максимального уровня своих потенциальных возможностей;

б) слабые люди испытывают комплекс неполноценности и пытаются компенсировать его стремлением к лидерству или руководству.

Теория Эриха Фрома:

а) личность − отражение воспитания и отношений в детстве;

б) личность − прямое отражение межличностных связей;

в) личность есть отражение между психическими процессами и социальными условиями.

В процессе мотивации следует учитывать состояние компонентов « Я − концепции» человека − «Я − в прошлом» и «Я − социальное».

Теория К.Г. Юнга: в одной личности существуют две тенденции поведения, одна из которых доминирует, − экстраверты и интроверты.

Юнг рассматривал экстраверсию и интроверсию в качестве фундаментальных измерений человеческого темперамента. Юнг определял экстраверсию как обращение психической энергии вовне. Интересы экстраверта направлены на объекты (других людей или предметы), присутствующие в данном окружении, и функционирование в связи с этими объектами. В интровертированном состоянии восприятие, мышление, чувствование и действие определя-

ются более непосредственно субъективными факторами, чем данным объектом. Экстраверт склонен немедленно и непосредственно реагировать на поступающие извне стимулы. Интроверт склонен воздерживаться от немедленных реакций и действовать на основе субъективных соображений, следующих за внешним стимулом.

Теории научения считают, что для достижения эффективной мотивации следует воздействовать на такие элементы процесса мотивации, как инстинкт и безусловный рефлекс.

Теория И.П. Павлова: в основе психической деятельности лежат физиологические процессы, т.е., изменяя физиологические факторы, можно влиять на психологическое состояние человека и его мотивы деятельности.

Теория Джона Б. Уотсона: любое поведение можно описать в терминах стимулов и реакций. Правильный выбор стимула − гарантия нужной ответной реакции человека.

Теория Б.Ф. Скиннера:

а) существуют два типа реакций в ответ на внешние стимулы: ответные и автоматические;

б) оперативные реакции усиливаются при позитивном воздействии, ослабевают при негативном воздействии.

Следует руководить человеком с опорой на положительные результаты его деятельности.

Теория Курта Левина: неадекватная система поощрений и наказаний порождает организационные конфликты. Нужно, чтобы выбранные поощрения и наказания не оставляли возможности выбора альтернативы, находящейся вне сферы интересов организации.

Содержательные теории мотивации основаны на утверждении о том, что учет потребностей является важнейшим условием эффективной мотивации. Следует вначале выявить потребности человека, а затем через них осуществить его мотивацию. Содержательные теории мотивации имеют целью исследование потребностей и выявление факторов, оказывающих воздействие на поведение людей. При закладке основ содержательной теории мотивации наибольшее значение имели работы А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Макклеланда и Ф. Герцберга.

Согласно *интерактивной теории мотивации А. Маслоу* поведение работника определяется иерархической структурой его потребностей, включающей семь основных групп: физиологические, потребности в безопасности, потребности в принадлежности к социальной группе, потребности в признании и уважении, когнитивные потребности, эстетические потребности и потребности в самоактуализации (рис. 2.4).

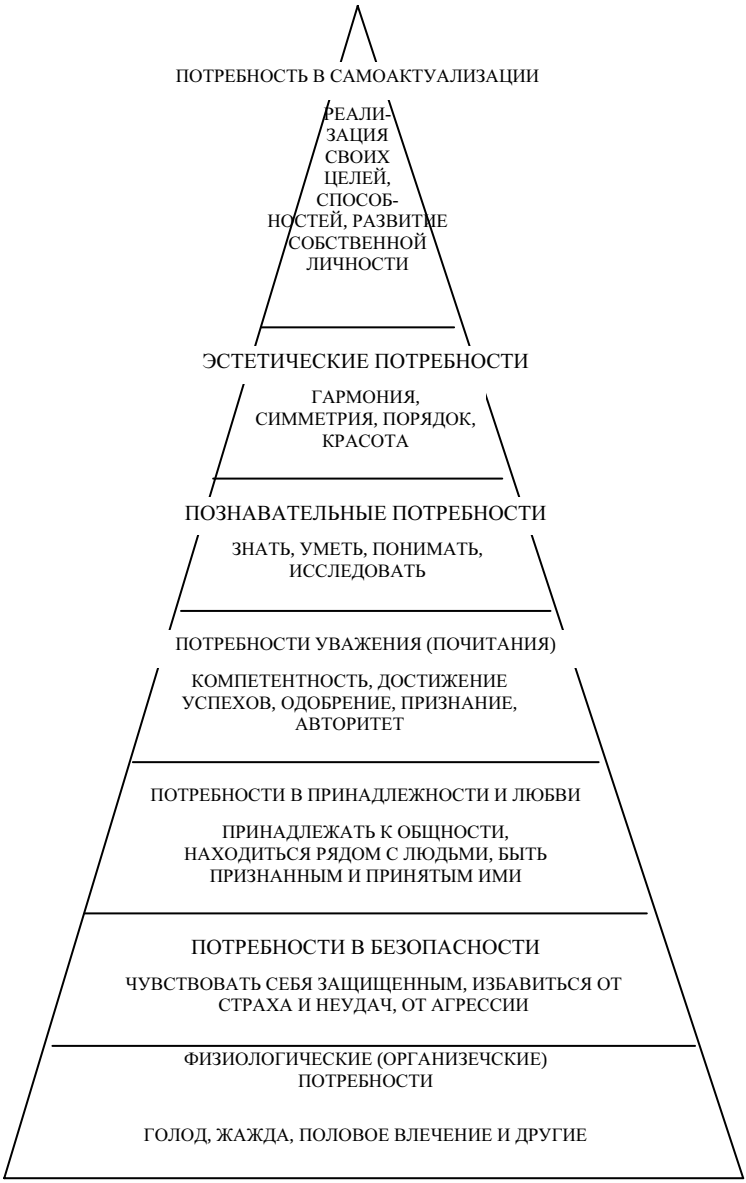


Рис. 2.4. Структура потребностей по А. Маслоу

Следует заметить, что в менеджменте, чаще всего указывают пять, а не семь уровней в иерархии потребностей А. Маслоу:

1) физиологические потребности;

2) потребности в безопасности, стабильности и уверенности в будущем;

3) потребности в любви, сопричастности, общении;

4) потребности в признании и самоуважении;

5) потребности в самоактуализации.

По иерархии физиологические потребности и потребности в безопасности являются потребностями низшего уровня, высший уровень представлен социальными и духовными потребностями. В каждый конкретный момент времени человек стремится удовлетворить те потребности, которые наименее удовлетворены, начиная с нижней ступени. Когда каждая ступень удовлетворения потребности на ней достигнет определенной, приемлемой для данного человека величины, происходит переход на следующую ступень. По мере насыщения потребностей низших уровней в системе потребления происходят качественные сдвиги, и на первый план выдвигаются потребности высших уровней, удельный вес которых начинает лавинообразно увеличиваться, порождая при этом все больше новых потребностей.

Развитие высших потребностей в принципе беспредельно. Правда, низшие потребности могут сравнительно долго оставаться на первом плане в силу своеобразной инерции, под воздействием традиций, нравов. Человеку характерно стремиться к сохранению изначальных, уже достигнутых форм жизнедеятельности, фиксированного уровня потребления, отвергая неопределенность в качестве нормального состояния. Особенно он непримирим с возможностью неустойчивого удовлетворения первоочередных потребностей и более снисходителен к удовлетворению потребностей комфортных. Это этап накопительства. Затем человек привыкает к высокому уровню удовлетворения низших потребностей, и на первый план выдвигаются повышенные материальные потребности: качество питания, комфорт, мода. Начинается культ вещей, этап потребительства. При дальнейшем росте благосостояния и насыщения этих потребностей потребительство также становится бессмысленным; выдвигаются собственно социальные потребности, и прежде всего в высокой эффективности социального удовлетворения, высоком уровне социальных гарантий. Им на смену придут беспредельные интеллектуальные потребности.

Потребности могут быть удовлетворены вознаграждением. Вознаграждение − то, что человек считает для себя ценным (денежные выплаты, продвижение по службе, награды, чувство успеха при достижении цели и т.д.).

Для удовлетворения потребностей высшего уровня можно использовать следующие методы:

1. Социальные потребности:

− предоставление сотрудникам работы, которая позволяла бы им общаться;

− создание на рабочих местах атмосферы единства коллектива (одной команды);

− проведение с сотрудниками периодических совещаний;

− стимулирование деятельности неформальных групп, если они не наносят организации ущерба;

− создание условий для социальной активности работников за рамками деятельности организации.

2. Потребности в уважении:

− предложение подчиненным более содержательной работы;

− обеспечение постоянно действующей обратной связи между руководителем и подчиненным;

− оценка и поощрение достижений подчиненных;

− привлечение подчиненных к формулированию целей и выработке решений;

− делегирование подчиненным дополнительных прав и полномочий;

− продвижение подчиненных по служебной лестнице;

− обучение и переподготовка подчиненных с целью повышения уровня их квалификации.

3. Потребности в самовыражении:

− предоставление подчиненным возможностей для обучения и развития, позволяющих им полностью реализовать свой потенциал;

− предоставление подчиненным сложной и важной работы, требующей от них полной отдачи;

− поощрение и развитие у починенных творческих способностей.

Самоактуализация − высшая степень мотивированности человека; его желание и волевые действия стать тем, кем он может стать. Самоактуализироваться − значит, стать тем человеком, которым индивид может стать, достичь максимальной степени реализации имеющегся потенциала. Проблема заключается в том, что человек: часто не знает о своих способностях, предназначении или таланте; знает о своих способностях, но не хочет развивать их в процессе труда (слабая воля); знает о своих способностях, но не может развивать их в процессе труда по ряду причин (материальных, физических и др.). По А. Маслоу, высшего уровня мотивированности достигают всего лишь около 1% людей.

Выводы, которые сделал А. Маслоу, явились важным вкладом не только в мотивацию труда. Они широко используются во многих сферах управления, как отдельным человеком, так и обществом в целом.

В соответствии с *теорией ERG К. Альдерфера* потребности человека могут быть объединены в три отдельные группы:

1) потребности существования (в безопасности, физиологические потребности);

2) потребности связи (в принадлежности к какой-то группе и причастности к какому-то делу, стремление быть членом семьи, иметь друзей, коллег и т.д.);

3) потребности роста (потребности в признании, самоутверждении и самосовершенствовании).

Потребности существования включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: физиологические и потребности безопасности, за исключением трудовой безопасности. Потребности связи корреспондируются с группами потребностей принадлежности и причастности, отражают социальную природу человека. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения, признания и самоутверждения.

Эти потребности также располагаются по иерархии, но движение может идти в двух направлениях (в отличие от иерархии Маслоу):

− вверх, если предыдущая потребность удовлетворена;

− вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня (фрустрация).

В своей *теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланд* исходил из того, что потребности приобретаются под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения. Потребности более высоких уровней по мере развития системы экономических отношений начинают занимать все более значительное место в теории мотивации. По Д. Мак-Клелланду, структура потребностей высшего уровня человека сводится к трем основным факторам:

1) стремление человека к успеху;

2) стремление человека к власти;

3) стремление человека к признанию.

В рамках этой теории успех понимается как личные достижения в результате активной деятельности человека, как его готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них ответственность персонально. Некоторые потребности в данной теории объясняются следующим образом. Стремление человека к власти должно не только говорить о его честолюбии, но и свидетельствовать о том, что он способен успешно работать на различных уровнях управления в организациях. Стремление к признанию характеризует способность быть неформальным лидером, иметь собственное мнение и уметь убеждать в обоснованности своей точки зрения окружающих.

В результате возрастающего интереса к влиянию материальных и нематериальных факторов на мотивацию людей возникла *теория мотивационной гигиены Ф. Герцберга*. Теория Герцберга − продолжение и развитие теории Маслоу: мотиваторы сосредоточены на верхних уровнях иерархии потребностей Маслоу, тогда как гигиенические факторы представляют собой потребности нижних уровней (рис. 2.5).

Герцберг создал *двухфакторную модель*, показывающую удовлетворенность работой. При этом первая группа факторов (гигиенические факторы)

взаимосвязана с самовыражением личности, внутренними потребностями человека, условиями, оплатой труда и социальными благами, с окружающей средой, в которой ведется работа. Вторая группа факторов связывается непосредственно с характером и содержанием самой работы (мотивирующие факторы). Факторы второй группы: карьера, успех, творчество, самоутверждение, высокая степень ответственности.

Рис. 2.5. Теория мотивации Герцберга

Факторы первой группы, по мнению Ф. Герцберга, не являются мотивирующими, а всего лишь позволяют избежать неудовлетворенности работой. Мотивацию обеспечивают факторы только второй группы, связанные непосредственно с характером и сущностью самой работы, обогащением содержания труда. По мнению многих ученых, двухфакторная модель мотивации ус-

пешно реализуется в тех странах, уровень материальной обеспеченности населения которых является высоким.

Теория поля (Курт Левин) утверждает, что наблюдаемое поведение личности является функцией поля (окружающей среды), в котором оно проявляется. Поскольку изменить обстоятельства легче, чем изменить личность, следует вначале изменить среду, а затем пытаться изменить личность.

В случае неадекватного поведения работника нужно:

1. Попытаться изменить среду или ситуацию, в которой находится порождающий проблемы работник.

2. Если не получается изменить поведение человека только изменением среды или ситуации − воздействовать на личность.

3. В случае отрицательного результата при воздействии через среду и посредством влияния на личность следует использовать их комбинацию.

Теория психического развития личности: определенный интерес для изучения мотивации представляет опыт русской школы психологов во главе с крупнейшим отечественным психологом Л.С. Выготским. Исследования, проведенные им в работе «Учения об эмоциях», позволили ему сделать два важных вывода.

Первый вывод заключается в том, что в психике человека присутствуют два параллельных уровня развития − низший и высший, которые обусловливают присутствие и развитие низших и высших потребностей параллельно и самостоятельно, причем механизмы их удовлетворения функционируют в том же режиме: параллельно и самостоятельно. Вот почему удовлетворить потребности одного уровня средствами другого уровня невозможно, хотя в рамках одного уровня определенная взаимозаменяемость присутствует. Потребности низшего уровня первичны, причем по своей природе физиологичны. Формы их удовлетворения напрямую связаны с материальным стимулированием. Высшие потребности социальны в плане их формирования и духовны в плане их ощущения индивидом. Они удовлетворяются лишь посредством использования высших психических функций человека и, прежде всего, творческой трудовой деятельности.

Второй вывод заключается в том, что под трудовой деятельностью должна подразумеваться только творческая деятельность, связанная с реализацией сложных и многоплановых задач, позволяющая обеспечить самовыражение личности. Для стимулирования трудовой деятельности должна применяться методика двойной мотивации, предполагающая материальное стимулирование на уровне, необходимом для удовлетворения низших потребностей, а социальное и духовное стимулирование − на уровне всевозрастающих высших потребностей работника.

Комплексная модель мотивации Э. Шейна исходит из утверждения о том, что состав потребностей людей зависит от многих факторов. Наиболее значимыми из них являются зависимости потребностей от стадий личного раз-

вития человека и жизненных ситуаций. Мотивы разных людей в одних и тех же ситуациях различны. Менеджер − это диагност. Он должен хорошо знать потребности сотрудников и для каждого из них в отдельности разрабатывать мотивирующее воздействие.

Процессуальные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации рассматривают мотивацию с точки зрения процесса. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения цели, что заставляет человека действовать, или бездействовать, направлять, или не направлять свои действия. Процессуальные теории не оспаривают значимость учета потребностей в процессе мотивации, но считают, что поведение людей определяется не только функцией потребностей, но и функцией его восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Они ориентируют на мотивацию человека через его интересы, чувства страха, ожидания, мировоззренческие идеалы и установки. Существует достаточно широкий спектр процессуальных теорий мотивации. Наиболее признанными из них являются теория ожиданий, теория справедливости, теория Портера − Лоулера, теория постановки целей и теория партисипативного управления.

Теория ожиданий базируется на экспериментах русского физиолога И.П. Павлова. На этом же подходе базируется «теория предпочтения − ожидания», разработанная в 1964 году В. Врумом. Согласно *теории ожиданий (экспектаций) В. Врума*, определяющим фактором в мотивации является уверенность человека в удовлетворении потребностей и в достижении цели. Мотивация складывается из трех сомножителей: ожидания прямой взаимозависимости между затраченными усилиями и результатами, ожидания желаемого вознаграждения за полученные результаты и ожидания требуемой ценности вознаграждения (валентности).

Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты	×	Ожидаемая ценность вознаграждения	×	Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение	=	Мотивация

Входящие в формулу переменные могут быть оценены с помощью баллов.

Разочарование работника в ожиданиях способствует ослаблению трудовой мотивации. В рамках этой теории считается, что поведение сотрудника определяется поведением:

− руководителя, который в некоторых случаях стимулирует работу сотрудника;

− сотрудника, уверенного, что при определенных условиях он получит вознаграждение;

− сотрудника и руководителя, допускающих, что в случае определенного улучшения качества работы ее исполнителю будет выдано вознаграждение;

− сотрудника, сопоставляющего размер вознаграждения с суммой, необходимой для удовлетворения определенной потребности.

Практический вывод теории ожиданий сводится к тому, что менеджер должен представлять потребности работников и предполагать адекватное им вознаграждение. Причем для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутым результатом и вознаграждением.

Теория справедливости С. Адамса утверждает, что полученное вознаграждение люди соотносят с вознаграждением других людей за аналогичную работу, поэтому ценность одного и того же вознаграждения относительна и определяется чувством справедливости. Справедливое вознаграждение увеличивает интенсивность труда, а любые формы дискриминации существенно его снижают.

Сущность теории справедливости С. Адамса заключается в следующем: люди субъективно ощущают справедливость вознаграждения за труд, сравнивают свои и чужие затраты и вознаграждение; поэтому важно так оплачивать труд, чтобы мотивировать работников к труду и добиться сглаживания возникающих между ними негативных ощущений.

Адамс выделяет шесть возможных реакций человека на несправедливость.

1. Сокращение собственных затрат энергии («Я не намерен полностью выкладываться за такую зарплату»).

2. Попытка увеличения вознаграждения за свой труд (требования, шантаж и т.д.).

3. Переоценка своих возможностей (снижение уверенности в себе).

4. Попытка повлиять на организацию или на руководителя с целью изменить оплату или нагрузку других сотрудников.

5. Выбор другого объекта сравнения («Мне с ними не равняться»).

6. Попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

Опытный менеджер должен чувствовать реакции подчиненных и по возможности сглаживать возникающие противоречия.

Практический вывод из теории справедливости состоит в том, что до тех пор, пока человек не начнет считать, что его вознаграждение справедливо, он будет стремиться уменьшать интенсивность труда.

В основе *теорииЛ. Портера и Э. Лоулера* лежит сочетание отдельных частей теории ожиданий и теории справедливости (рис. 2.6). Основное содержание данной теории состоит в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами труда. Представители данной теории − Л. Портер и Э. Лоулер − использовали три переменные, с помощью ко-

торых можно, по их мнению, влиять на размер вознаграждения работника. К таким переменным относятся затраченные усилия, личностные качества и способности человека, а также осознание своего места в процессе труда.

Рис. 2.6. Сочетание отдельных частей теории ожиданий и теории справедливости в теории Л. Портера и Э. Лоулера

Данная теория увязывает затраченные усилия (через способности, характер и осознание своей роли) с результатами работы путем внутреннего и внешнего вознаграждения. Вознаграждение при этом изучается с двух позиций: его ценности для данного работника и вероятности его прямой связи с усилиями. Ощущение справедливости вознаграждения сказывается на степени удовлетворенности от него и оценке его ценности. Успешная мотивация, следовательно, включает:

а) прямую зависимость достигнутых результатов и эффективности работы от затраченных усилий, способностей и характерных особенностей работника, а также от осознания им своей роли в процессе труда;

б) прямую зависимость затраченных усилий от ценности и справедливости вознаграждения;

в) необходимость сочетания внутреннего и внешнего вознаграждений для наиболее полного удовлетворения потребностей работника.

Кроме того, успешная мотивация происходит из того, что результативность труда порождает удовлетворенность, а не наоборот.

Практическая реализация этой теории предполагает постановку руководителя в позицию работника, т.е. необходимость взглянуть на задание глазами подчиненного и оценить уровень мотивации его выполнения. По завершении работы предлагается проанализировать верность прогноза и разработать меры по усилению мотивации работника.

В соответствии с *теорией постановки целей Э. Локка* мотивация человека определяется его целями и удовлетворенностью результатами труда. Предполагается, что постановка целей является осознанным процессом, предполагающим будущие намерения человека. Данная теория исходит из того, что люди в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требуемой для этого работы. Если цели реальны, то чем они выше, тем, как правило, упорнее человек будет к ним стремиться.

Результаты работы индивида зависят от следующих факторов:

− сложности цели;

− особенностей цели (ясности и определенности);

− выгодности (приемлемости) цели для индивида;

− готовности человека приложить определенные усилия для достижения цели (по мере приближения к цели может возрастать).

Качество выполнения рабочих заданий определяется организационными факторами и способностями сотрудника, которые в свою очередь влияют на цели, и как следствие на его мотивацию.

Удовлетворенность или неудовлетворенность работника определяется при взаимодействии двух процессов:

1) внутренних (оценка индивидуумом результатов с точки зрения соотнесения их с поставленной целью);

2) внешних (оценка человека окружающими).

К недостаткам данной теории относят:

− слабую унифицированность (для необразованных людей, например, ясность цели играет большую роль, а для высокообразованных − вызов цели и ее неопределенность открывает простор для творчества);

− неясность ситуации, когда цель подчиненному ставит руководитель;

− неясность ситуации, когда идет групповая работа и цель ставится группе в целом;

− стимулирование труда часто направлено не на быстрое достижение цели, а на качество исполнения рабочего задания.

Теория партисипативного управления утверждает, что мотивация работников повышается, если их привлекать к выработке управленческих решений. В соответствии с данной теорией мотивация работника определяется его заинтересованностью в том, как его деятельность сказывается на функционировании всей организации, стремлением участвовать в протекающих в организации процессах. Если работник чувствует, что он нужен организации, что он востребован ею, что между его инициативой и вознаграждением существует прямая зависимость, интенсивность его труда существенно повышается. Партисипативное управление получило широкое распространение в ведущих японских корпорациях:

− сотрудники принимают самостоятельные решения об организации труда;

− сотрудники самостоятельно принимают рабочие решения, постановка целей осуществляется совместно с руководителем;

− сотрудники самостоятельно контролируют качество и количество произведенной продукции;

− сотрудники привлекаются к рационализаторской деятельности (кружки качества, целевые комитеты и т.д.);

− сотрудники самостоятельно формируют рабочие группы.

При разработке системы мотивации работников большое значение имеет информация об их отношении к ценностям организации и к нормам поведения (рис. 2.7).

В соответствии с этим выделяют следующие разновидности работников.

Область 1 («преданный и дисциплинированный»): работник хорошо относится к организации труда, разделяет взгляды руководства, приемлет нормы поведения в организации.

Область 2 («оригинал»): работник разделяет взгляды руководства и ценности организации, но не приемлет нормы поведения в ней из-за своих особенных черт характера, осознавая свои проблемы.

Область 3 («приспособленец»): работник не разделяет взглядов руководства, ценности организации, но выполняет все нормы установленного поведения в этой организации.

Область 4 («бунтарь»): работник не разделяет взглядов руководства, ценности организации и не приемлет норм поведения.

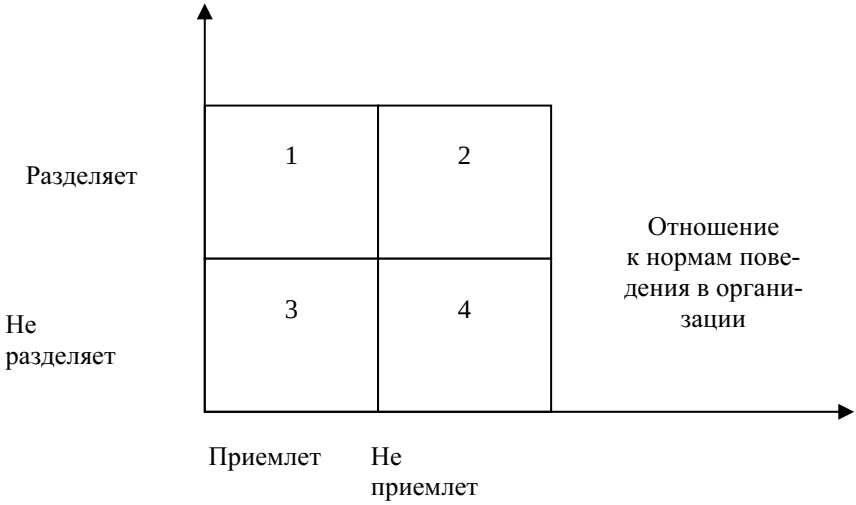


Рис. 2.7. Отношение к ценностям организации

Согласно *теории мотивации Д. Мак-Грегора*, руководитель может влиять на работника. Для влияния на работника могут быть использованы следующие факторы:

− задания, которые получает работник;
− качество выполнения задания;
− время получения задания;
− ожидаемое время выполнения задания;
− средства, имеющиеся для выполнения задания;
− коллектив, в котором работает подчиненный;
− инструкции, полученные подчиненным;
− убеждение подчиненного в посильности задания;
− убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
− размер вознаграждения за проведенную работу;
− уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Мак-Грегор полагал, что, основываясь на этих параметрах, можно осуществлять два совершенно разных подхода к управлению. Эти подходы были названы им теорией «X» и теорией «Y».

Теория «X». Средний индивидуум туповат, ленив, стремится при первой возможности избежать труда. Поэтому его необходимо постоянно пону-

кать, принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы он работал напряженно для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, сравнительно нечестолюбив и более всего беспокоится о своей собственной безопасности.

Теория «Y». Затраты физических и умственных усилий человека в процессе труда столь же естественны, как и в играх, на отдыхе. Средний индивидуум при соответствующей подготовке и условиях не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Внешний контроль и угроза наказаний не являются единственными средствами для направления усилий людей. Человек способен и сам себя контролировать, если он стремится к целям, в достижении которых он заинтересован. Способности ярко проявлять творческую фантазию, изобретательность и творческий подход к решению проблем организации свойственны скорее широкому, чем узкому кругу людей.

Теория «X» характеризует авторитарный стиль управления работником (значительная централизованная власть, жесткий контроль). Теория «Y» олицетворяет демократический стиль управления (делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учет мотивации исполнителей и их психологических потребностей).

Впоследствии *У. Оучи* обосновал свое понимание вопросов данной теории. Его точка зрения получила наименование теории «Z» и теории «A». Данные теории он положил в основу обоснования отличий в управлении в японской и в американской экономической системах. У. Оучи акцентирует внимание на непропорциональном внимании к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Теория «Z» основывалась на принципах доверия, пожизненного найма (как внимания к человеку), групповых методах принятия решений.

Теория обогащения труда (Д.С. Синк) рекомендует учесть в каждой работе наличие как минимум шести факторов, в совокупности обеспечивающих ее привлекательность:

1) ответственность работника за производительность труда;

2) осознание работником важности и необходимости выполняемой работы;

3) возможность самостоятельного распределения и контроля над ресурсами в процессе выполнения работы;

4) наличие обратной связи, возможность получения информации о результатах работы;

5) возможность профессионального роста, приобретения нового опыта, повышения квалификации;

6) возможность работника влиять на условия труда.

Теория характеристики работ (Д.С. Синк) утверждает, что вероятность позитивного психологического состояния у работника повышается при наличии пяти аспектов работы:

1) разнообразие работы;

2) законченность работы;

3) значимость работы;

4) самостоятельность в выполнении работы;

5) наличие обратной связи.

Практическая реализация теорий обогащения и характеристик работ связана со сменой рабочих мест, расширением поля деятельности, обогащения содержания работы, предоставлением самостоятельности в организации труда.

Теория самосогласованности (П. Леки):

а) кажущееся другим нелогичным поведение человека является логичным с его точки зрения и согласуется с его представлениями о своей личности;

б) каждая личность считает себя гармоничной, разумной и цельной;

в) в результате отрицательной оценки личности со стороны окружающих возникает разная реакция личности;

г) большинство людей признают внешнюю оценку и вносят в самооценку коррективы;

д) только люди с завышенной самооценкой отвергают мнения других людей и неверно истолковывают факты.

Символическая теория ценностей (Л. Фон Берталанфи) утверждает, что человек воспринимает окружающий мир через призму своих ценностей. В процессе мотивации человека следует учитывать эту особенность, так как неадекватность внешней мотивации ценностям человека вызовет у него противодействие действиям руководителя. Цели, задачи и технология проведения любых организационных изменений должны соответствовать ценностям и направлениям личности.

Законы Йоркса − Дорсона об установлении зависимости продуктивности выполняемой деятельности от интенсивности мотивации были сформулированы американцами Р.И. Йорксом и Дж. Д. Дорсоном в 1908 г.

Первый закон. По мере увеличения интенсивности мотивации продуктивность деятельности изменяется по колоколообразной кривой: сначала повышается, затем, после перехода через точку наиболее высоких показателей успешности деятельности, постепенно понижается.

Второй закон. Чем сложнее для субъекта выполняемая деятельность, тем более низкий уровень мотивации является для него оптимальным для выполнения этой деятельности.

Из сказанного следует, что для обеспечения эффективной мотивации руководитель должен использовать весь арсенал мотивационных средств. В зависимости от особенностей управленческой ситуации уметь воздействовать через один или комплекс элементов процесса мотивации, помнить, что чем на большее число элементов процесса мотивации будет оказано влияние, тем выше при равенстве всех других условий будет его эффективность.

Мотивация есть основа, внутренняя часть механизмов управления. Руководитель должен в единстве представлять все многообразие условий и факторов, влияющих на мотивацию, и умело использовать их для результативной работы этих механизмов. Универсальных технологий мотивации не существует. Для каждой конкретной ситуации руководитель должен уметь разработать такую ее технологию, которая позволила бы получить наибольший результат.

Справедливости ради следует заметить, что вопреки этой точке зрения существуют попытки унифицировать технологии мотивации. Например, типология Ладыгина − Эйдельмана утверждает, что основу технологий мотивации составляют пять основных типов мотивации субъекта деятельности:

1. Инструментальный тип мотивации − отношение к труду как к средству получения заработка для удовлетворения потребностей, не связанных со сферой труда.

2. Достижительный − ориентация на труд как способ продвижения, повышения профессионального и должностного статуса.

3. Коллективистский − стремление заслужить уважение коллег, стремление к сотрудничеству и общению.

4. Интеллектуальная мотивация − ориентация на сложную, интересную работу, позволяющую раскрыть свои способности.

5. Комфортно-ориентированный − ориентация на относительно комфортные условия труда.

2.4.4 Основное содержание стимулирования

Стимулирование (стимулирующее воздействие) представляет собой процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения. Это достигается путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения его потребностей.

Люди сознательно оценивают возможные варианты действий и с учетом стимулов стараются выбрать самый короткий путь к желаемому результату, в том числе жертвуя ради получения благ здоровьем.

Поскольку стимулы воздействуют на поведение человека, они являются предметом манипулирования со стороны.

Стимулирование выполняет следующие основные функции:

− экономическую − способствует повышению эффективности производства;

− нравственную − создает необходимый морально-психологический климат;

− социальную − формирует доходы и расходы работников.

Принципами стимулирования являются:

− комплексность, предполагающая оптимальное сочетание всех его видов;

− индивидуализированный подход;

− понятность;

− ощутимость;

− постоянный поиск новых методов;

− использование наряду со стимулами антистимулов, снижающих заинтересованность в получении результата.

Опыт показывает, что чем чаще имеет место стимулирование, тем чаще будут повторяться нужные действия, а влияние стимулов тем сильнее, чем короче период времени их действия, чем больше человек нуждается в соответствующих благах.

Стимулирование может быть актуальным (текущим), которое осуществляется с помощью заработной платы, и перспективным (с помощью условий для карьеры, участия в собственности). Последнее эффективнее при больших целях, стоящих перед человеком, высокой вероятности их достижения, наличии у него терпения, целеустремленности.

Выделяют два варианта стимулирования − мягкий и жесткий.

Жесткое стимулирование предполагает принуждение людей к определенным действиям и основывается на некотором ценностном минимуме (страхе). Его примером служат сдельная заработная плата или оплата за конечный результат (его можно не получить), отсутствие социальной защиты (ее наличие ослабляет стимулирующий механизм) и проч.

Подобное стимулирование не заменяет административно-правовых методов воздействия, а дополняет их. Его цель − не вообще побудить к работе, а заставить делать больше и лучше, чем это предусмотрено стандартными заданиями.

Мягкое стимулирование основано на побуждении к деятельности в соответствии с ценностным максимумом. Его инструментом является, например, социальный пакет (благ, гарантий), который в России зачастую сегодня значит больше, чем денежная заработная плата.

Идеальный вариант мотивационного механизма предполагает, что внутренние побуждения (желания) должны первенствовать по отношению к внешним положительным мотивам (побуждению), а те, в свою очередь, иметь приоритет перед внешними отрицательными мотивами (принуждением).

Стимулирование может иметь дифференцированный (один стимул воздействует на многие аспекты деятельности, но по-разному) и недифференцированный (каждая цель требует специального стимулирования) эффект.

Нужно иметь в виду, что мотивация в силу ее индивидуальности объективно носит конкурентный характер, ибо помогает каждому максимизировать личный успех, добиться превосходства.

В то же время необходимо отметить, что между стимулированием и деятельностью человека нет однозначной связи, так как здесь имеется много случайностей и субъективных обстоятельств, таких, например, как настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние третьих лиц.

У людей повышается мотивированность, если они имеют четкое представление о задаче, соответствуют требованиям работы, получают поддержку коллектива, возможность обучения, руководитель оказывает им помощь, проявляет интерес и уважение к их личности, предоставляет право действовать самостоятельно, успехи получают должное признание, применяются различные стимулы, так как одни и те же надоедают.

2.4.5 Формы материального стимулирования

Материальное стимулирование − процесс использования в процессе мотивации материальных (экономических) стимулов (денежных и неденежных).

Экономические стимулы связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований. Выгоды эти могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (свободное время, например, что дает возможность дополнительных заработков в свободное время в другом месте).

Но чисто экономический подход к стимулированию несостоятелен, ибо принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать. Против него направлены:

− стремление к благотворительности;

− эффект насыщения потребностей (даже престижность потребления стимулирует лишь до определенных пределов);

− субъективное восприятие полезности материальных благ, в частности денег;

− психология коллективных действий;

− невозможность достичь с помощью денег многих важных целей (например, в личной жизни и проч.). Наоборот, зачастую ради этого приходится жертвовать материальной выгодой;

− иррациональность поведения человека, находящегося под воздействием привычек и подсознательных механизмов, например, внутренним неприятием риска;

− нелинейность зависимости величины вознаграждения, уровня производительности и притязаний индивида.

К видам экономического стимулирования наемных работников относятся: различные формы и системы заработной платы, дополнительные выплаты и льготы. Их функциями являются привлечение и закрепление сотрудников, повышение эффективности их работы.

Общими принципами вознаграждения являются:

− неуклонный рост номинальной и реальной его величины с повышением производительности труда работников;

− экономическая (соответствие личному вкладу) и психологическая обоснованность уровня справедливости (бывает внутренней, означающей соответствие заработной платы количеству и качеству труда, вкладу в конечный результат, и внешней, предполагающей равное вознаграждение за равный труд);

− изменение соотношения постоянной и переменной частей вознаграждения в зависимости от ситуации;

− использование его передовых форм и систем (например, участия в прибылях);

− четкость и понятность критериев определения уровня оплаты труда (они не должны быть предельными и об их изменениях заблаговременно сообщается);

− информирование об источниках средств на оплату труда;

− закрепление уровня заработной платы в договоре (это обязывает субъекта воспринимать ее как нормальную, поскольку он принял участие в определении и согласился с этим).

Сам факт вступления человека в трудовые отношения говорит о том, что он обязуется за оговоренное вознаграждение выполнять определенный круг обязанностей. Здесь еще нет места для стимулирования. Последнее обеспечивается способами выплаты вознаграждения, которые объединяются в две модели − тарифную и бестарифную.

Тарифная модель предполагает зависимость оплаты от величины затрат, сложности и условий труда, его интенсивности, природно-климатических факторов, квалификации и т.д., их правильный учет и предопределяет возможности стимулирования.

Тарифная модель предусматривает две формы заработной платы − повременную и сдельную. Их выбор зависит от сферы деятельности работников, специфики технологического процесса, возможностей нормирования и учета, требований, предъявляемых к качеству продукции, и проч.

В ряде случаев тарифная модель предполагает выплату работникам премий, т.е. дополнительных денежных сумм для поощрения достигнутых успехов и стимулирования дальнейшей активности. Они должны учитывать особенности подразделений и самих исполнителей, исходить из заранее установленных конкретный показателей и условий.

В то же время премии могут быть и самостоятельным вознаграждением, не связанным с текущими трудовыми успехами (по итогам года, за добросовестную многолетнюю работу и т.п.).

При повременной форме организации заработной платы ее величина зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки (оклада).

Мотивирующими моментами здесь являются величина заработка и наличие премий.

При сдельной форме заработной платы последняя исчисляется с помощью сдельных расценок, норм выработки и времени исходя из объема изготовленной продукции.

В зависимости от способа организации труда сдельная заработная плата бывает индивидуальной (если возможен точный учет затрат и результатов каждого работника) и коллективной.

Основные виды (системы) сдельной заработной платы: прямая сдельная, косвенная сдельная, сдельно-прогрессивная, сдельно-премиальная, аккордная.

При прямой сдельной системе заработок непосредственно зависит от числа изготовленных изделий. Для работников, обслуживающих основное производство, иногда применяется косвенная сдельная система, уровень которой зависит от результатов, достигнутых там с их помощью.

При сдельно-прогрессивной системе заработной платы в пределах установленной исходной нормы выработки труд оплачивается по прямым расценкам, а сверх нее − по нарастающим. Степень их увеличения определяется с помощью специальной шкалы.

Сдельно-премиальная система сочетает сдельный заработок с премией за рост производительности труда, снижение затрат, освоение новой техники, технологии и проч.

При аккордной системе вознаграждение определяется сразу за весь объем выполненной работы. Здесь также могут выплачиваться премии.

Нужно иметь в виду, что сдельная форма оплаты может привести к нерациональности труда, негативно отразиться на качестве и сроках.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится, как правило, в форме должностных окладов (в соответствии с квалификацией и выполняемыми обязанностями), а также премий в процентах от прибыли и т.д.

К бестарифной модели вознаграждения труда относятся:

1) комиссионная оплата по конечному результату в процентах от полученного дохода или прибыли. Она стимулирует высокую результативность, сближает интересы работодателей и работников и сегодня получает все большее распространение, особенно для брокеров, торговых посредников и др.;

2) оплата труда, основывающаяся на плавающих ставках. Применяется для специалистов и руководителей и предполагает, что их вознаграждение ставится в зависимость от результатов работы их подчиненных или лиц, ими обслуживаемых.

Считается, что работнику нужно не навязывать систему оплаты труда и вознаграждения, а предложить на выбор несколько.

Важную роль в деле стимулирования производительного труда играет дополнительная заработная плата в форме различного рода доплат, надбавок и

единовременного вознаграждения, носящих в основном компенсационный характер и позволяющих обеспечивать большую его индивидуализацию.

Надбавки выплачиваются за профессиональное мастерство, длительный и непрерывный стаж, высокую индивидуальную квалификацию и производительность, выполнение особо важных работ, классность, знание иностранного языка и проч. Они не связаны с какими-то дополнительными затратами труда в данный момент.

Такие затраты возникают либо вследствие совмещения профессий и должностей (например, руководства бригадой), либо под влиянием неблагоприятных условий (разделенный день, многосменный режим, ночная работа и др.). Если эти условия нельзя улучшить, повышенные затраты компенсируются с помощью доплат.

Часть надбавок и доплат предусмотрена законодательством (за классность, звание, стаж, работу в ночное время и т.п.); другая вводится самой организацией (за профессиональное мастерство, интенсивность труда и проч.).

Формами компенсации могут быть также: бесплатное питание, лечебные и профилактические мероприятия, оплата медицинской страховки и т.д.

Заработная плата более эффективно выполняет стимулирующую функцию при дополнении системой премирования. Премия считается неординарным вознаграждением (исследования показали, что она мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы), поскольку выплачивается лишь в определенных случаях. Процент премии по итогам года обычно определяется заранее и корректируется в соответствии с достижениями сотрудника. Рабочие обычно премируются за достижение одного-двух показателей; служащие и специалисты − двух-трех.

Общими принципами стимулирования являются:

− вознаграждение любых, даже самых малых успехов как в сфере трудовой активности, так и результата;

− превышение размера премиальных выплат минимально воспринимаемого порога;

− потенциальная неограниченность их величины;

− своевременность, обеспечиваемая минимальным разрывом во времени между выплатами (оптимальны ежемесячные премии);

− ясность связи между результатами и выплатами;

− оптимальная частота, но исключение обязательных регулярных выплат (они психологически рассматриваются как заработная плата);

− учет личных особенностей субъекта, который может не реагировать на вознаграждение или изменение его уровня вследствие неизменной активности или недостаточности величины;

− пересмотр критериев в связи с изменением условий деятельности организации, ее экономического положения.

Премии в зависимости от конкретной ситуации бывают пропорциональными и непропорциональными достигнутым результатам − акцентирующими или нивелирующими. При акцентировании выплаты растут быстрее результата, а при нивелировании − медленнее. На практике существуют самые различные комбинации.

Для лиц, имеющих большой стаж работы в организации, применяются бонусы − разовые выплаты из прибыли, связанные со стажем и уровнем заработной платы.

Современной формой стимулирования является участие в предпринимательстве, включающее участие в управлении, в прибыли, в собственности.

Участие в прибыли применяется с конца XIX в. По отношению к лицам, обеспечивающим ее дополнительный прирост, до 75 процентов которого распределяется среди них ежемесячно (чтобы люди могли наглядно видеть конкретные результаты своих усилий).

Участие в собственности может обеспечиваться путем продажи работникам акций или опционов на их покупку по твердым ценам на сумму до 15 процентов полной заработной платы. Фирме это ничего не стоит, зато привязывает к ней работников, так как юридически ее совладельцами те становятся не сразу (а порой никогда).

Поскольку существует возможность падения цены акций, а следовательно, снижения их стимулирующей роли, участие в собственности требуется умело сочетать с другими формами.

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнению своих обязанностей (но когда потребности удовлетворены, активность падает).

При создании системы материально стимулирования следует учитывать ряд обстоятельств.

1. Человек никогда не будет удовлетворен вознаграждением, так как невозможно точно определить его величину. Рост выплат на ограниченное время вызывает трудовой энтузиазм, затем происходит адаптация к их уровню и возникают ожидания его дальнейшего повышения. Причем разные люди неодинаково ценят вознаграждение и подвержены его стимулирующему влиянию.

2. Если в прошлом в определенной ситуации имело место вознаграждение, люди будут пытаться ее воссоздать искусственно любой ценой.

3. Вознаграждение (как и нематериальные стимулы) действенно лишь до определенных пределов.

4. Высокий уровень вознаграждения может привлечь неквалифицированную рабочую силу.

2.4.6 Формы нематериального стимулирования

Нематериальное стимулирование − процесс использования в процессе мотивации нематериальных (неэкономических) стимулов. К неэкономическим относят организационные и морально-психологические способы стимулирования.

Организационными способами стимулирования считаются:

− привлечение работников к участию в делах фирмы и предоставление им права голоса при решении ряда проблем социального характера;

− облегчение возможности приобрести новые знания и навыки, что делает людей более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в своих силах, позволяет контролировать условия собственной деятельности;

− обогащение труда, заключающееся в возможности получения работниками более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их интересам и склонностям, требующих творческих способностей.

Морально-психологические способы стимулирования включают следующие основные элементы.

Во-первых, создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за причастность к полученной работе, личную ответственность за ее результаты.

Во-вторых, присутствие вызова, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием, ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать известную долю риска, но и шанс добиться успеха.

В-третьих, признание авторства результата. Например, отличившиеся работники могут получать право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие.

В-четвертых, высокая оценка, которая может быть личной и публичной.

Суть личной оценки состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству организации, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат.

Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, занесения в Книгу почета, на Доску почета, присвоения почетных званий, званий лучших по профессии и проч.

В-пятых, к морально-психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Удовлетворенность, возникающая при их достижении, влияет на поведение в сходных ситуациях в будущем.

В-шестых, морально стимулируют такие психологические моменты, как создание атмосферы взаимного уважения, доверия, забота о личных интересах, поощрение разумного риска, терпимость к ошибкам и неудачам и проч.

В-седьмых, предоставление всем равных возможностей вне зависимости от должности, вклада, личных заслуг, ликвидация зон, запретных для критики.

И в заключение необходимо упомянуть еще одну форму стимулирования, по существу, объединяющую в себе рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический стимул), и интересную и содержательную работу (организационный стимул), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем попадания в более высокую статусную группы (моральный стимул).

Однако этот способ мотивации является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

В то же время, когда вакансий мало, страх потерять работу служит достаточным, хотя и не идеальным стимулом, обеспечивающим желательную производительность.

Нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально-психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, но после пяти лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

2.5 Координация и контроль в системе менеджмента

Координация – необходимое согласование действий в работе всех структурных звеньев предприятия. Это предусматривает обеспечение ритмичности и непрерывности в целях гармоничного развития всех звеньев управления.

Координировать – значит, прежде всего, согласовывать все операции на предприятии таким образом, чтобы облегчить их функционирование и успех, придать материальному и социальному организму каждого подразделения надлежащие пропорции, четко выверить все по времени, надежно все застраховать.

Признаками хорошо скоординированного предприятия можно считать следующее:

1. каждая служба работает в согласии с остальными

2. отделы и подотделы в каждой службе точно осведомлены об их участии в общем деле, об их роли, рисках с точки зрения общей концепции фирмы, об их ответственности.

3. программа в различных службах и отделах постоянно согласовывается с обстоятельствами, существующими на местах, и параллельно, с требования-

ми организации в целом, сроками и программами всех остальных служб. Совершенно очевидно, что без современных средств связи и компьютерных технологий это невозможно. Совещания, как правило, документируются.

Координация в малых специализированных фирмах осуществляется за счет регулярных совещаний.

Координация обычно выступает как совокупность устойчивых связей в организации. Если линейные связи – это отношения, в которых начальник реализует свои властные полномочия и осуществляет прямое руководство подчиненными, то горизонтальные связи – это связи между двумя и более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации. Для усиления механизма горизонтального взаимодействия часто назначаются специальные лица, ответственные за реализацию двусторонних контактов при координации деятельности подразделений (это могут быть заместители руководителей). Повышение эффективности косвенных связей зависит от понимания характера отношений и мотивов, возникающих при реализации функциональных прав.

Рассмотрим методы координационных действий.

1. *Координация на основе распространения информации и задач*.

Функция координации в той или иной степени связана с понятиями «централизация» и «децентрализация», которые, как правило, характеризуют основные структурные переменные в пределах одной организации. К этим переменным относят такие, как:

- распределение задач, распределение прав распоряжения и принятия решений;

- распространение информации и задач.

2. *Координация процессов и ролей в системе разделения труда.*

Проблема координации порождается, в сущности, разделением труда при формировании решений проблем организации. Поскольку обычное решение проблем вырабатывается и затем осуществляется обычными подразделениями организации, то возникает возможность того, что, будучи выгодным для его инициаторов, оно может отрицательно влиять на другие подразделения, и даже свести на нет все выгоды изменения,

Исходя из принципов системного менеджмента, выход, как результат деятельности одного подразделения может служить входом для другого. Поэтому, если некоторое подразделение пытается максимизировать свою выгоду и вводит изменения, которые повлияют не только на получаемую им отдачу, но и на его выход, то вход следующего за ним подразделения тоже изменится. Изменение в одном подразделении может повлиять на выходы в других подразделениях, которые окажутся для них либо выгодными, либо невыгодными.

Поскольку каждое подразделение имеет собственные выгоды, между ними могут возникать конкуренция или конфликт, причем, каждое подразделение, стремясь максимизировать свою отдачу, будет стараться переложить

недостатки в своей работе на другие подразделения. Эта внутриорганизационная непродуктивная конкуренция фактически еще более усиливается, когда отдельных руководителей поощряют увеличением жалования и другими способами за достигнутые их подразделениями результаты.

Если руководитель утвердит решение прежде, чем он его согласует, то при исполнении решения он может встретить возражение (часто скрытое и косвенное) со стороны других работников и руководителей. В результате возможно возникновение борьбы за власть, руководитель может почувствовать, что его авторитету брошен вызов, и он окажется не в состоянии пойти на компромисс. Именно поэтому здесь возрастает значение механизма делегирования в системе координации.

3. *Координация на основе различных моделей делегирования полномочий.*

MBE = Managementbyexception Управление по принципу исключения. Предполагает довольно высокую степень делегирования на каждый уровень менеджмента. Администрация, или топ-менеджмент, ограничивает свои решения чрезвычайными случаями, когда она вмешивается в порученные конкретным руководителям решения. В основе этой концепции лежит функция принятия решений на уровне администрации, т.е. все стратегические решения принимает администрация. А все специальные она полностью отдает на откуп соответствующему менеджеру. В линейно-функциональной, линейно-программной, матричной системах это возможно.

Нестратегические и нецелевые решения нижнего уровня быстро принимаются, не требуют согласования. Однако необходимо четко скоординировать и граничить рамки прав на принятие решения и добиваться похождения полной достоверной информации. Администрация разгружается от всех рутинных оперативных и операционных управленческих проблем. Но при этом может наблюдаться потеря способности менеджеров к профессиональному росту. Амбициозный менеджер будет исключительные случаи на производстве относить к неисключительным, а недобросовестный менеджер будет стараться искусственно подводить нормальные решения под исключительные случаи, чтобы не нести никакой ответственности.

В любом случае равномерного распределения целевых обязанностей не происходит.

MBDR = Management by decision rules.Принцип делегирования полномочий на принятие решений в соответствии с четко установленными правилами, по которым данное решение принимается. Иначе говоря, это управление на основе правил решения. Этот принцип часто применяется на немецких предприятиях, но может нанести вред производству, потому что менеджеры мыслят в рамках одних категорий и правил.

Здесь в принятии решений участвуют много или несколько лиц, а правила принятия решения остаются незыблемыми.

MBD =Managementbydelegation. Менеджерам/управляющим делегируются четко разграниченные сферы задач. Здесь линейно полномочия переда-

ются только тем, кому эта сфера задач делегирована. С одной стороны, это позволяет освободить администрацию от рутинных обязанностей, с другой стороны, ускорить процесс принятия решений.

MBS = Managementbysystems. Здесь концепция управления системой очень близка к уже описанной модели, но требует четкого понимания системности всех взаимосвязей.

MBO = Managementbyobjectives. Управление через согласование целей.

Наибольшую известность в международном, и прежде всего, американском, менеджменте получила модель ***MBO***, в наибольшей степени опирающаяся на механизмы координации и согласований.

Администрация и подчиненные совместно вырабатывают цели, которых руководитель должен достигнуть в пределах своего круга обязанностей. Таким образом, круг обязанностей каждого сотрудника и его ответственность ставятся в зависимость от результата, который от него ожидают. В рамках оговоренного с начальником круга обязанностей сотрудник вправе самостоятельно принимать решения, каким путем он достигнет необходимого результата. Контролируется не то, какое решение принято, а см результат. Степень достижения цели служит основной оценкой эффективности труда руководителя и установления уровня его оплаты (заработная плата, участие в прибыли).Одновременно администрация получает критерии для работы по продвижению руководителей по службе, повышения их квалификации, а сточки зрения планирования работы с персоналом, она получает критерии для планирования занятия руководящих должностей.

MBR = Managementbyresults. Интересным и вполне приемлемым для удаленных от штаб-квартиры подразделений и дочерних фирм является принцип управления через ориентацию на результат. Он основан на постановке целей, когда руководитель как фиксирует подлежащий достижению результат, так и определяет необходимость сравнения с ним фактически достигнутого результата, т.е. контролирует выполнение поставленных задач. Экономическая эффективность применения этой модели основана на том, что уровень требований к сотрудникам положительно коррелирует с качеством их работы. При этом данный принцип является более авторитарным, чем *managementbyobjectives.*

2.6 Контроль как функция менеджмента

Одна из основных функций управления – управленческий контроль, без которого не могут быть реализованы в полной мере другие функции управления.

Контроль как функция управления представляет собой вид управленческой деятельности, задачами которой служат количественная и качественная оценки результатов работы организации.

В самом общем виде контроль представляет собой процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными целями хозяйственной деятельности организации действиями персонала по осуществлению этих целей.

Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения коррективов в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики фирмы и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

В *функции контроля* входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей. В связи с этим контроль рассматривается не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и способ выявления возможных тенденций развития. Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся деятельности конкретного подразделения.

Важная функция управленческого контроля – разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения. Поэтому функция контроля основана в первую очередь на организации системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

Фирмы широко используют две формы контроля: финансовый (как основу общего управленческого контроля) и административный.

Финансовый контроль осуществляется путем регулярного получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различны.

Значение контроля для организации состоит в том, что с его помощью руководство фирмы принимает решение о том, правильны ли его управленческие решения и не нуждаются ли они в корректировке. Смысл контроля состоит в том, что на основе его результатов принимаются оперативные и стратегические управленческие решения.

В системе управления контроль решает следующие задачи:

1. контроль позволяет заблаговременно обнаружить во внутренней или внешней среде факторы, которые могут оказать влияние на деятельность организации, а также подготовиться и своевременно на них отреагировать.

2. контроль способствует разработке более обоснованных планов;

3. контроль позволяет своевременно выявить ошибки, нарушения, недочеты, промахи, оперативно их устранить или по возможности предотвратить;

4. контроль способствует выявлению резервов;

5. контроль обеспечивает установление и поддержание в системе управления обратной связи;

6. контроль позволяет оценить работу персонала за определенный период;

7. контроль предоставляет информацию для оценки надежности и эффективности системы управления.

Контроль осуществляется в соответствии с определенными принципами, к которым можно отнести:

1. Охват всех основных сфер деятельности организации и процессов, протекающих в ней;

2. Четкая стратегическая направленность, задаваемая основными приоритетами развития организации;

3. Направленность, в первую очередь, на предотвращение ошибок, что значительно дешевле, чем их исправление;

4. Гибкость, приспособляемость к изменяющимся условиям;

5. Экономичность;

6. Увязка с процессом планирования и преобразований в организации, ее структуре, системе управления;

7. Своевременность;

8. Ориентированность на конкретные результаты, повышение эффективности и качества работы фирмы, поддержку нового

8. Максимальная прозрачность, создание благоприятного морально-психологического климата;

9. Регулярность подведения итогов контроля

На практике существует три основных вида управленческого контроля: предварительный, текущий и итоговый (заключительный).

Предварительный контроль своей задачей проверку готовности организации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления и др. к работе. Такой контроль осуществляется путем анализа наличия и состояния ресурсов, их сопоставления с предстоящими затратами.

Текущий контроль оценивает степень реализации внутренних и внешних возможностей организации. Принято различать две разновидности текущего контроля: стратегический и оперативный контроль.

Основным объектом *стратегического* контроля является эффективность использования ресурсов организации в процессе достижения конечных целей. Контролируются как количественные (производительность труда), так и качественные (внедрение и использование достижений научно-технического прогресса, новых методов работы, применение новых технологий) показатели. Такой контроль направлен в первую очередь на предотвращение ошибок.

Оперативныйконтроль проводится одновременно с выполнением основной работы и ориентирован на текущую производственную и хозяйственную деятельность.

Итоговыйконтроль обычно связан с оценкой выполнения организацией (сотрудниками) планов (заданий). Он предполагает всесторонний анализ конкретных результатов деятельности организации не только

Данные итогового контроля используются для составления очередных планов и вознаграждения исполнителей за истекший период, для выявления сильных и слабых сторон организации, выявления проблем.

Процесс контроля включает в себя следующие этапы:

1. определение параметров функционирования и развития системы, подлежащих контролю и источников информации о них;

2. определение «точек контроля», т.е. наиболее подходящие объекты для наблюдения;

3. получение информации о состоянии и результатах функционирования объекта;

4. анализ и оценка информации на предмет наличия и отклонений от заданных параметров, степени обнаруженных отклонений и необходимости осуществления корректирующих действий;

5. корректировка деятельности организации.

Контроль организации может быть также внешним и внутренним.

Внешний контроль организации осуществляется руководством организации или специальными сотрудниками – контролерами.

В рамках *внутреннего* контроля исполнители сами отслеживают свою работу и ее результаты и по мере необходимости вносят корректировки в собственную деятельность.

При постоянно усложняющейся деятельности организаций традиционная система внешнего контроля становится невыгодной экономически непосильной технически даже для достаточно крупных фирм. Выход из сложившейся ситуации лежит во внедрении, где это возможно, практики внутреннего контроля, или самоконтроля.

В конкурентной среде рыночных отношений эффективный управленческий контроль является важнейшим условием успешной деятельности организации. Данные причины объясняют необходимость появления на современных предприятиях такого явления как *контроллинг*.

Контроллинг рассматривается как целостная концепция экономического управления предприятием, направленного на выявление всех возможностей и опасностей, связанных с получением предприятием прибыли в условиях рынка.

Контроллинг возник на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента.

Контроллинг занимает особое место в управлении предприятием: он связывает функции учета, контроля, информационного обеспечения и координ-

нации. Однако контроллинг не подменяет собой управление предприятием, а лишь переводит его на качественно новый уровень, поддерживает процесс управления, в связи с чем контроллинг называют также «управление управлением». Контроллер часто является советчиком как руководителя, так и всего менеджмента компании. Он помогает диагностировать ситуацию и найти правильное решение, но не отвечает за реализацию решений.

Таким образом, контроллинг – это система управления достижением целей и неотъемлемая часть управления предприятием.

2.7 Методы менеджмента

Принципы менеджмента и особенности организации учитываются при выборе *методов*, т.е. способов осуществления управленческой деятельности. Эти методы могут разрабатываться научным путем или отражать опыт и сложившуюся практику.

По содержанию методы могут быть организационно-правовыми, административными, экономическими и социально-психологическими.

С помощью ***организационно-правовых*** методов создаются необходимые условия функционирования фирмы. Организационные методы включают рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач; последовательную разработку стратегии для решения этих задач; упорядочение требуемых ресурсов; рациональное проектирование, организацию и руководство действиями, необходимыми для достижения поставленных целей; мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу.

Административные методыпредполагают выработку нормативов, регламентов, должностных инструкций и контроль за их соблюдением; разработку мер и средств контроля за выполнением плановых показателей деятельности каждого подразделения. Важнейшее значение имеет также контроль за соблюдением фирмой законодательства, касающегося государственного регулирования бизнеса: антимонопольного, налогового, торгового, о промышленной собственности и др.

Экономические методы представляют собой комплекс способов и приемов управленческого воздействия, основанный на использовании объективных экономических законов и системы взаимосвязанных экономических показателей, норм и нормативов. Основное содержание экономических методов заключается в соизмерении затрат производства и результатов деятельности организации. Экономические методы играют роль мощного стимулятора созидательной активности работников (рациональное использование всех видов ресурсов, внедрение достижений науки и передового опыта). При помощи экономических методов управления создаются необходимые условия, которые призваны заинтересовать людей в достижении эффективных результатов своей деятельности. Экономические методы предполагают использование мер и

средств, направленных на повышение эффективности деятельности фирмы: использование коммерческого и внутрифирменного расчета; политики цен и ценообразования; финансовой политики. К экономическим методам относятся также стратегическое и оперативное планирование, анализ финансовой отчетности и показатели хозяйственной деятельности фирмы.

Социально-психологические методыхарактеризуют деятельность особой группы лиц по организации и руководству деятельностью всего персонала фирмы для достижения поставленных целей. Сюда относится система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, а также социальная функция, в которой выражаются культура общества, его традиции, ценности и обычаи. Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. К ним относятся:

- моральное поощрение;
- социальное планирование;
- убеждение;
- внушение;
- личный пример;
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений;
- создание и поддержание морального климата в коллективе, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые отношения в коллективе, что в свою очередь снижает производительность труда. Таким образом, чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо знать не только моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие.

Для этих целей и применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, их отношение к средствам труда и к окружающей среде.

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

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно он применяет различные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете, формируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать:

- планирование социального развития трудовых коллективов;
- убеждение, как метод воспитания и формирования личности;
- экономическое соревнование;
- критику и самокритику;
- постоянно действующие производственные совещания как метод управления и как форму участия трудящихся в управлении.

ГЛАВА 3 Разработка управленческого решения

3.1 Сущность и виды управленческих решений

Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и (или) к необходимым действиям (например, результатом мыслительной деятельности может быть полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация).

Решение может быть направлено на достижение разовых результатов, создание постоянно идущих процессов, поддержание идущих процессов, на прекращение какой-либо деятельности. На подготовку и реализацию решений оказывают влияние множество факторов, в том числе личностные качества человека.

Управленческое решение— это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели менеджмента. Классификация управленческих решений приведена в табл. 3.1.

В принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность. При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Правильность управленческих решений достигается за счет возможности человека проникнуть в суть решаемой проблемы и понять ее.

Управленческие решения, основанные на суждениях и здравом смысле, занимают большое место среди всех решений. Опыт имеет очень большое значение при разработке и выборе управленческих решений

Таблица 3.1

Классификация управленческих решений

1	2
По функциональной направленности	Прогнозирующие, планирующие, организационные, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие
По организации	Индивидуальные, групповые, коллегиальные и корпоративные
По причинам	Ситуационные, по предложению, по предписанию, инициативные, сезонные

Окончание Табл. 3.1

1	2
По повторяемости выполнения	Одинаковые, однотипные, разнотипные и инновационные (нет альтернатив)
По широте	Общие и частные
По времени действия	Стратегические, тактические, оперативные
По прогнозируемым результатам	С определенным результатом, с вероятностным или неопределенным исходом
По характеру подготовки и реализации	Уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные
По методам переработки информации	Алгоритмические, эвристические
По числу критериев	Одно- и многокритериальные
По направлению воздействия	Внутренние и внешние
По глубине воздействия	Одно- и многоуровневые
По используемым ресурсам	С ограничениями, без ограничений
По способу фиксации	Письменные, устные и виртуальные
По масштабу	Для одного человека, подразделения, компании, отрасли, страны

Управленческие решения, основанные на суждениях, самые дешевые по затратам на их формирование и выбор.

Рациональные управленческие решения основаны на профессиональном использовании управленческих технологий (целевых и процессорных) и методов разработки и выбора (аналитических, статистических, активизирующих, экспертных и др.).

Классификация УР во многом напоминает классификацию обычных решений. Однако имеются и различия в содержании отдельных групп классификации.

Корпоративный характер подготовки и реализации управленческих решений требует от руководителей соблюдения корпоративных установок, правил, морали и ценностей компании. Это ограничивает руководителей в инициативе и отклонениях от утвержденной стратегии.

Эвристические методы обработки информации основаны на интуиции, обобщениях, представлениях, опыте, ассоциациях.

Виртуальный способ фиксации управленческих решений связан с постепенным внедрением для деловой документации электронной почты, подписи и печати. Документы в электронном виде имеют юридический статус по законодательству РФ.

Способы фиксации управленческих решений (УР): письменный и устный. По регламенту многих фирм руководители должны в письменной форме предоставлять наиболее ответственные УР для экономической и правовой экспертизы и в дальнейшем для исполнения. Устные УР тоже имеют правовую силу. Традиционные виды работ, в которых руководитель разрабатывает и реализует УР: работа с информацией; работа с человеком, коллективом; работа с системой управления; оказание управленческой консультации.

Прогнозирующие решения основаны на специальном исследовании для формирования заключения о возможном развитии и результатах какого-либо управленческого процесса. Из набора прогнозов выбирают наиболее приемлемые для разработки детального плана развития (планирующие решения). Для реализации плана разрабатывается набор организационных решений. Они предусматривают формирование новой или совершенствование имеющейся структуры управления компании, а также комплекс административных мероприятий по организации выполнения задания.

Для повышения эффективности выполнения задания формируют решения по активизации деятельности работников компании за счет стимулирования и мобилизации (а**ктивизирующие решения**).

Координирующие решения необходимы при появлении непредвиденных в плане мешающих воздействий для гармонизации деятельности компании.

Контролирующие решения направлены на обеспечение своевременного выполнения планов и намеченных рубежей развития.

Информирующие решения направлены на ознакомление инициаторов и исполнителей решения с необходимыми сведениями, а также с промежуточными и конечными результатами выполнения задания. На процесс подготовки и реализации управленческого решения (ПРУР) большое влияние оказывают социально-психологическая и технологическая обстановки в компании. Управленческое решение должно гармонизировать с этой обстановкой, иначе решение будет отвергнуто или неэффективно исполняться. В этой связи различают уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения учитывают баланс интересов заинтересованных сторон. Эти решения могут быть и не самыми эффективными, но они будут лучше исполняться и приносить лучшие результаты. К таким решениям склонны менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Эти решения эффективны для исполнителей с высокой квалификацией или завышенным представлением о собственной значимости.

Импульсивные решения основаны на неожиданном озарении руководителя, стечении обстоятельств, сильном нервном возбуждении как руководителя, так и исполнителей. Иногда импульсивные решения являются выходом давно назревавших идей, разговоров, желаний. Эти решения свойственны руководителям, которые легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их детально проверить, уточнить и оценить. Поэтому решения оказываются недостаточно обоснованными и надежными. Для эффективной реализации импульсивных решений необходим высокий личностный и профессиональный авторитет руководителя среди подчиненных и его харизма.

Инертные решения представляют задержанный по времени процесс реагирования на возмущающие воздействия. Они основаны на уверенности и монополизме руководителя. Время начала подготовки и разработки управленческого решения а также скорость разработки зависит от величины возмущающего воздействия, степени уверенности и стабильности компании. Эти решения являются результатом осторожного поиска. В них преобладают контрольные и уточняющие действия над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск и новаторство. Они слабо активизируют персонал на их выполнение.

Рискованные решения основаны на возможной обоснованной удаче при затрате минимальных ресурсов. Такие решения свойственны азартным людям. В ряде случаев нет достаточных данных для обоснованных решений, и у руководителя имеются два основных варианта: не реализовывать решение или рискнуть. Данные решения эффективны при общем позитивном настрое руководителя и исполнителей, когда возможная неудача существенно не ухудшает материального и социального состояния коллектива. Рискованные

решения обычно страхуют или используют другие методы снижения возможного ущерба.

Осторожные решения основаны на прошлом неудачном опыте, а также они принимаются при очень большой ответственности руководителя или компании за порученное дело. Для них характерны: тщательность оценки руководителем всех вариантов, сверхкритический подход к делу, большое количество согласований. Осторожные решения эффективны в разрешении проблем, касающихся жизни человека и состояния среды его обитания (например, деятельность персонала на атомных тепло- и электростанциях.

Каждое управленческое решение должно удовлетворять 10 требованиям их подготовки и реализации:

1. Соответствие управленческого решения действующему законодательству и уставным документам компании
2. Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для подготовки и реализации управленческого решения
3. Наличие в тексте управленческого решения четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)
4. Соответствие формы управленческого решения его содержанию (краткость и ясность)
5. Достижение своевременности (конкретность во времени, оперативность выполнения)
6. Отсутствие в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям
7. Возможность технической, экономической и организационной выполнимости управленческого решения
8. Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения управленческого решения
9. Учет возможных отрицательных последствий при реализации управленческого решения в экономической, социальной, экологической и других областях (оптимальность выбора)
10. Наличие возможности обоснованного положительного результата (обоснованность решения)

3.2 Процесс принятия и реализации управленческих решений

Поскольку управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента, то процесс принятия решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы на основе получаемой информации;

- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения;
- конкретизацию решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения: принятие решения; реализация решения.

На ***стадии подготовки*** управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На ***стадии принятия решения*** осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На ***стадии реализации решения*** принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержит в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизиро-

ванных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов.

Существенная особенность задачи принятия решений состоит в том, что она является слабоструктуированной, большинство ее элементов сложно, а порой невозможно представить в количественной форме. И тогда более уточненная структура процесса разработки и реализации управленческого решения должна включать несколько этапов. Основными из них являются:

1) выявление управленческой проблемы или задачи;
2) предварительная постановка цели;
3) сбор необходимой информации;
4) анализ информации;
5) определение исходных характеристик проблемы с учетом ограничений;
6) уточнение и формулировка целей и критериев управления,
7) обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации;
8) разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
9) выбор метода решения;
10) экономическое обоснование выбранного решения;
11) согласование решения с органами управления и исполнителями;
12) окончательное оформление и утверждение решения;
13) организация выполнения решения;
14) организация и контроль выполнения решения;
15) стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков;
16) установление обратной связи с ЛПР(лица, принимающего решения) и (при необходимости) корректировка целей и задач.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты УР могут отличаться не по всем факторам. Задача специалиста (менеджера, ЛПР) заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций с целью обеспечения сопоставимости условий разработки и реализации УР по максимальному количеству факторов. Чем меньше неучтенных факторов, тем выше точность **и** эффективность решений.

Основными **факторами, по которым могут различаться альтернативные варианты решений,** являются:

- фактор времени (время осуществления проектов, инвестиций и др.);
- фактор качества объекта;
- фактор масштаба (объема) производства товара;
- уровень освоения товара в производстве;
- метод получения информации для принятия решения;
- условия применения (эксплуатации) товара;

– фактор инфляции;
– факторы риска и неопределенности.

3.3 Методы принятия управленческих решений

Методы принятия управленческих решений выступают как совокупность этапов и процедур, необходимых для разрешения той или иной проблемы, возникающей перед управляющей подсистемой (субъектом управления). Так, например, на этапе постановки проблемы ведущую роль играют методы сбора, хранения, обработки и анализа информации, методы фиксации важнейших событий, их описания и оценки, факторного анализа, аналогии, моделирования.

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:

– методы, основанные на интуиции ЛПР или руководителя, которая обусловлена наличием у него накопленного ранее опыта и знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;

– методы, основанные на понятии «здравого смысла», когда ЛПР (лицо, принимающее решение), принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на практический опыт;

– методы, основанные на научно-практическом подходе, предполагающие выбор оптимальных решений на основе переработки большого количества информации, помогающей обосновать принимаемые решения.

Условно выделяют три группы методов:

1. Неформальные методы (эвристические) – основываются на аналитических способностях менеджеров. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. Базируется в основном на интуиции менеджера, их преимущество – оперативность; недостаток – принятие ошибочного (неэффективного) решения, так как интуиция может подвести.

Для неформальных методов используются источники:

1) Вербальная (устная) информация – наиболее часто используется при анализе внешней среды. Источники: радио- и телепередачи, от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях, в профессиональных организациях, от юристов, бухгалтеров и финансовых ревизоров, консультантов.

2) Письменная информация – источники: газеты, торговые журналы, информационные бюллетени, профессиональные журналы, годовые отчеты.

3) Промышленный шпионаж – получение информации незаконным путем (сбор данных о действиях конкурентов с последующим использованием для переформулирования целей организации).

2. Коллективные методы обсуждения и принятия решений.

Особенности коллективных методов:

1) Определяется круг лиц – участников данной процедуры;

2) Главные критерии формирования такой группы:

– Компетентность;

– Способность решать творческие задачи;

– Конструктивность мышления;

– Коммуникабельность.

3) Формы групповой работы: заседание, совещание, работа в комиссии и другое.

Наиболее распространенным методом коллективной подготовки управленческих решений являются: «Мозговая атака» или «Мозговой штурм» (совместное генерирование идей и последующее принятие решений). Применяется в тех случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки ее решения.

Существует два способа проведения «Мозговой атаки» - устный и письменный. Предпочтение отдается устному, так как он занимает меньше времени, но письменный способ – более основателен.

Разновидность метода «Мозгового штурма» - мнение жюри. Суть: к обсуждению проблемы привлекаются специалисты различных сфер деятельности, взаимодействующих между собой (например: к решению о выпуске нового товара привлекаются менеджеры производственного, коммерческого и финансового подразделений фирмы).

Применение метода способствует генерированию новых идей и альтернативных вариантов.

Метод «Дельфы» (название от греческого города «Дельфа», прославившегося жившими там мудрецами – предсказателями будущего) - это многоуровневая процедура анкетирования. После каждого тура данные дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Методы экспертных оценок – исследование сложных специальных вопросов на стадии выработки управленческих решений лицами, обладающими специальными знаниями и опытом, с целью получения выводов, мнений, рекомендаций и оценок. Экспертное заключение оформляется в виде документа, в нем фиксируются хозяйственные исследования и его итоги, например, применяется: при прогнозировании тенденций развития торговой системы, при оценке альтернативных вариантов решения.

3. Количественные методы.

В основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки с помощью компьютера больших массивов информации.

1) Анализ временных рядов – основан на допущении, согласно которому, случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение в оценке будущего. Данный метод анализа часто используется для оценки:

• спроса на товары и услуги,
• оценки потребности в товарных запасах,
• прогнозирования структуры сбыта,
• потребности в кадрах.

2) Причинно-следственное моделирование. Наиболее хитроумный и математически сложный количественный метод. Это попытка спрогнозировать то, что произойдет в подобных ситуациях, путем исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными.

Пример: прогнозирование спроса – уровень личных доходов, демографические изменения, появление новых конкурентов и др.

3) Теория игр – метод моделирования, оценки воздействия принятого решения на конкурентов (изначально разработали военные, чтобы в стратегии учесть действия противников).

Пример: если с помощью теории игр руководство торговой фирмы приходит к выводу, что в случае повышения цен на товар конкуренты не сделают того же, то целесообразно отказаться от решения повысить цены, чтобы не попасть в невыгодное положение.

4) Математическое моделирование. Применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации.

3.4 Эффективность управленческих решений

Экономический эффект – разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности.

Соотношение эффекта (результата) и затрат характеризует ***эффективность*** какой-либо деятельности или явления.

Эффективность может быть положительной и отрицательной.

Эффективность компании в целом складывается из эффективности управленческих решений, эффективности продукции, способности компании к ее производству, высокого имиджа среди поставщиков, контрагентов и клиентов.

Эффективность управленческих решений (УР) — это ресурсная результативность, полученная по итогам подготовки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др.

Организационная эффективность УР — это факт достижения организационных целей за счет меньшего числа работником или меньшего времени. Организационные цели связаны с реализацией следующих потребностей человека: потребность в организации жизни и безопасности, управлении, ста-

бильности, порядке. Организационная эффективность **и** качество УР неразрывно связаны между собой.

Экономическая эффективность УР — это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного УР, и затрат на его подготовку и реализацию.

Социальная эффективность УР — это факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют следующие потребности человека: потребности в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.

Технологическая эффективность УР — это факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за счет более короткого времени или меньших финансовых затрат.

Психологическая эффективность УР — это факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Психологические цели реализуют следующие

- потребности человека: потребности в любви, семье, свободном времени.

Правовая эффективность УР — это степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Правовые цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности и порядке.

Экологическая эффективность УР — это факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Экологические цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни, физиологические.

Этическая эффективность УР — это факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Этические цели реализуют потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми.

Политическая эффективность УР — это факт достижения политических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Политические цели реализуют следующие потребности человека: потребность в вере, патриотизме, самопроявлении и самовыражении управлении.

Эффективность управленческих решений определяется по уровням ее разработки, охватом людей и компаний. Выделяют эффективность управленческих решений на уровне производства и управления компании, группы компаний, отрасли, региона, страны.

В деятельности компании необходимым условием эффективного функционирования является баланс интересов всех участников бизнеса (собственников, менеджеров, персонала, контрагентов, клиентов и др.).

Методы для измерения (оценки) экономической эффективности:

— сравнение различных вариантов;

— косвенный, по конечным результатам;

— прямой, по непосредственным результатам деятельности.

Метод сравнения различных вариантов предполагает анализ рыночной стоимости управленческих решений и затрат на управленческие решения путем анализа вариантов УР для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях. Необходимо отделить влияние субъективного фактора, тормозящего или ускоряющего данный процесс.

Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости УР использовать рыночную стоимость произведенной продукции. Так, при реализации двух вариантов УР относительная экономическая эффективность для первого решения определяется:

$Э_э = (П_{2т}/З_{2т}-П_{1т}/З_{1т}) \times 100\%$,

где

$П_{1т}$ – прибыль, полученная за реализацию товара при 1-м варианте УР;

$П_{2т}$ – прибыль, полученная за реализацию товара при 2-м варианте УР;

$З_{1т}$ – затраты на производство товара при 1 -м варианте УР;

$З_{12}$ – затраты на производство товара при 2-м варианте УР.

Косвенный метод по конечным результатам основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной (статистически обоснованной) части **(К):**

$Э_э = (П \times К) / ОЗ$,

где:

П – прибыль, полученная за реализацию товара;

ОЗ – общие затраты;

К – доля УР в эффективности производства (К = 20-30%).

Прямой метод определения $Э_э$ по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от УР при достижении целей, реализации функций, методов и др. Основные параметры при оценке $Э_э$ — стандарты (временные, ресурсные, финансовые и др.). Определение осуществляется по следующей формуле:

$Э_Э = Ci/Pi \times 100\%$,

где:

Ci — стандарт на использование (трату) ресурса i для ПРУР;

Pi – реальное использование (затраты) / ресурса для ПРУР.

ГЛАВА 4 Управление организационными процессами

4.1 Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

В современных условиях важной областью управления стало информационное обеспечение процесса принятия взвешенных и обоснованных управленческих решений.

Совместная работа в условиях разделения труда невозможна без информации. При этом недостаток нужной информации, так же как и излишнее количество ненужной, наносит существенный вред хозяйственной деятельности организации, дезориентируя ее.

Передача информации на высший уровень управления и взаимообмен информацией между всеми взаимодействующими и взаимосвязанными подразделениями фирмы осуществляется на базе современной электронно-вычислительной техники и других технических средств связи.

Управленческая деятельность начинается со сбора, накопления и переработки *информации*, т.е. совокупности качественных и количественных сведений о процессах, протекающих в организации и ее окружении и способствующих преодолению неопределенности.

Потребность в информации определяется характером решаемых задач управления, а также компетентностью сотрудников организации.

Особенностями информации как ресурса организации можно считать:

- неисчерпаемость;
- сохраняемость и накапливаемость;
- возможность параллельного использования;
- легкость передачи, в том числе и на основе купли-продажи.

В.Р. Веснин предлагает следующую классификацию информации:

1) по носителям (электронные, вещественные и т.п.);

2) по направлению движения (входящая и исходящая;

3) по источнику (внешняя и внутренняя);

4) по содержанию (экономическая, правовая, техническая и проч.)

5) по спектру применимости (одноцелевая связана с решением одной конкретной проблемы; многоцелевая – нескольких различных);

6) по назначению:

- оперативная информация служит для корректировки деятельности организации;
- отчетная предназначается для анализа (она бывает статистической, собираемой в определенные сроки в стандартной форме и частично предоставляемой государственным органам, и нестатистической);

7) по возможности закрепления и хранения:

- воплощенная в материальных объектах (известно, что при строительстве пирамиды Хеопса в Египте использовались важнейшие астрономические и математические вычисления);

- фиксируемая на носителях (хранится бесконечно, не подвергаясь искажению (наскальные надписи и рисунки);

-не фиксируемая (хранится некоторое время в памяти людей, затем постепенно исчезает);

8) по степени готовности для использования:

- исходная информация, представляющая совокупность несистематизированных данных, полученных непосредственно из их источника впервые;

- промежуточная информация несет в себе сведения, прошедшие через процесс предварительной «очистки» и систематизации, позволяющий решить вопрос о конкретных направлениях и способах их дальнейшего использования;

- конечная информация дает возможность принимать обоснованные управленческие решения;

9) по степени важности:

- основная информация включает в себя сведения, необходимые для принятия решений и выполнения работы (например, указания, предписания, инструкции);

- вспомогательная облегчает работу с основной;

- желательная (без которой можно обойтись)несет сведения об итогах, перспективах на будущее, событиях внутренней жизни и т.п.;

10) по полноте:

- частичная информация может использоваться лишь в совокупности с другой;

- комплексная дает всесторонние исчерпывающие сведения об объекте и позволяет непосредственно принимать любые решения;

11) по назначению:

- универсальная информация необходима для решения любых проблем;

- функциональная – родственных;

- индивидуализированная – для решения данной конкретной индивидуальной проблемы;

12) по характеру потребности:

- постоянная информация требуется в неизменной форме в течение длительного времени (например, законодательные акты), фиксируется на стойких носителях и должна быть общедоступно;

- переменная используется в течение короткого срока или один раз;

13) по степени надежности:

- достоверная (уровень достоверности – 80-100 %);

- вероятностная (уровень вероятности которой менее 80%), что обусловлено принципиальной невозможностью получить от существующего источника надежные сведения; сомнительными методами работы с ними; случайными или целенаправленными искажениями при передаче и приеме информации;

- ложная (заведомо или в силу обстоятельств);

14) по способам распространения (устная, письменная и комбинированная). Способ передачи информации оказывает разное психологическое воздействие, например, устный способ, как правило, эффективнее письменного;

15) по степени организованности:

- систематизированная информация, унифицированная по составу, показателям, адресатам, срокам, периодичности, форме представления;

- бессистемная;

16) по способам воспроизведения (визуальная, аудиовизуальная, аудиоинформация);

17) по степени открытости, т.е. возможности предоставления ее разным категориям пользователей:

- открытая (предназначенная для всех);

- конфиденциальная (имеет высокий уровень ценности; ее утечка может быть связана со значительными потерями для фирмы);

- секретная (включает особо важные сведения, от которых зависит жизнеспособность организации);

18) в соответствии с порядком предоставления:

-по предписанию;

- в установленные сроки;

- по запросу;

- по инициативе отправителя;

19) по степени охвата организационных процессов (сплошная и выборочная;

20) по пользователям (внешняя и внутренняя);

21) по видам (нормативная, плановая, фактическая);

22) по степени полноты (достаточная, недостаточная, избыточная).

Специфической формой управленческой информации являются слухи. Они представляют собой продукт творчества людей, пытающихся объяснить сложную эмоционально значимую для себя ситуацию при отсутствии или недостатке официальных сведений.

В современной организации информация играет важную роль в представлении сведений для принятия управленческих решений. Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К управленческой информации предъявляются определенные требования:

- количественная и качественная полнота;

- достоверность, точность и надежность, правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации и непрерывность сбора и обработки сведений;

- полезность, характеризующаяся экономией затрат на принятие решения;

- нормальная плотность (количественное соотношение полезных и общих сведений);

- доступность, легкость для восприятия;
- краткость, четкость формулировок;
- своевременность поступления;
- значимость и актуальность;
- понятность (например, отсутствие семантических ошибок);-
- конкретность;
- удовлетворение потребностей конкретных управляющих;
- корректность, поскольку любая информация теряет ценность, если она некорректна или преподнесена в некорректной форме.

Для современных условий характерно применение высокоэффективной внутрифирменной системы информации, основанной на использовании новейших технических средств автоматизированной обработки цифровой и текстовой информации, объединенных в единую внутрифирменную сеть посредством системы связи.

Управленческая *внутрифирменная информационная система* представляет собой совокупность информационных процессов для удовлетворения потребности в информации разных уровней принятия решений.

Информационная система включает в себя:
- средства обработки информации;
- внутренние и внешние каналы передачи информации (связи);
- информацию.

В каждом конкретном производственном подразделении обобщается информация, поступающая «снизу вверх» и конкретизируется информация, движущаяся в обратном направлении.

Информационный процесс, направленной на получение информации различного содержания (научно-технической, плановой, контрольной, учетной, аналитической) в информационных системах унифицирован и базируется на использовании электронно-вычислительной техники.

Повышение эффективности использования информационных систем достигается путем сквозного построения и совместимости информационных систем, что позволяет устранить дублирование и обеспечить многократное использование информации, установить определенные интеграционные связи, ограничить число показателей, уменьшить объем информационных потоков, повысить степень использования информации. Информационное обеспечение предполагает распространение информации, т.е. предоставление пользователям информации, необходимой для решения научно-производственных задач; создание наиболее благоприятных условий для распространения информации, т.е. проведение административно-хозяйственных, научно-исследовательских и производственных мероприятий, обеспечивающих ее эффективное распространение.

В 1980-е годы произошел переход от отдельных управленческих информационных систем к созданию единой внутрифирменной системы сбора, об-

работки, хранения и использования информации (**ВСИ**). Произошла переориентации всей деятельности в сфере обработки информации на обеспечение ее конечной цели: удовлетворение потребностей в информации руководителей на всех уровнях внутрифирменного управления. В связи с этим главное внимание уделяется точному формулированию вопросов, возникающих в сфере оперативного управления, и получению информации в кратчайшие сроки для принятия необходимых решений. В зависимости от характера и содержания требуемой информации определяются соответствующие технические средства и методы обработки информации.

Для определения эффективности внутрифирменной системы управления во многих фирмах в учете и отчетности стали использовать такой показатель, как отношение получаемой прибыли к затратам на технические средства и обеспечение функционирования внутрифирменной системы информации.

Основные принципы и цели ВСИ:

- определение требований к содержанию информации и ее характеру в зависимости от целенаправленности;
- выработка системы хранения, использования, предоставления информации в централизованном и децентрализованном управлении;
- определение потребностей в технических средствах (в том числе в компьютерной технике) в фирме в целом и в каждом хозяйственном подразделении;
- разработка программного обеспечения, создание и использование банков данных;
- проведение многовариантных расчетов в процессе разработки программ маркетинга в планировании, контроле, сборе и обработке цифровой информации;
- автоматизированная обработка и выдача текстовой информации;
- обеспечение копировальными устройствами, телексами, всеми средствами связи и коммуникаций в рамках фирмы в целом и ее отдельных подразделений;
- автоматизация административно-управленческого труда на основе использования компьютерной техники.

Задачи ВСИ:

- координация деятельности по сбору и обработке данных финансовых отчетов на высшем уровне управления и в производственных отделениях в целях повышения качества и своевременности поступления финансовой информации по фирме в целом;
- определение основных направлений системы сбора, обработки и хранения первичных данных;
- определение основных направлений развития и совершенствования технологии обработки информации.

Следует отметить, что определение потребностей каждого руководителя в необходимой ему конкретной информации – достаточно сложная задача ре-

шение которой зависит от опыта руководителя, его функций и полномочий в принятии решений.

Внутрифирменная система а информации выполняет следующие функции:

- определение потребностей конкретных руководителей в характере и содержании необходимой им информации;

- централизованное планирование затрат на приобретение, аренду технических средств для обеспечения бесперебойного функционирования системы информации;

- определение уровня затрат на использование технических средств в системе информации (обучение и содержание обслуживающего персонала, оплата используемых помещений, затраты на приобретение необходимых вспомогательных средств и материалов и пр.);

- обеспечение должного уровня сбора, хранения и предоставления информации;

- разработка программных средств, прикладных программ.

Аппарат управления внутрифирменной системой информации включает:

- вычислительный центр для обслуживания фирмы в целом;

- центральную службу информации;

- информационную систему в производственных отделениях, включающих отделы обработки и анализа информации, обработки входящей и исходящей документации; хранения и выдачи информационных материалов; вычислительной техники.

В настоящее время получило самое широкое распространение применение информационных технологий во всех сферах, в бизнесе и управлении в частности. Понятие «информационные технологии» включает систему методов сбора, накопления, хранения, поиска и обработки информации на основе самого широкого применения средств вычислительной техники. Оно охватывает не только разработку и производство компьютеров и программного обеспечения, но и доступ в Интернет и использование информационных ресурсов Интернета для ве5деия бизнеса. Интернет стал инструментом бизнеса, обеспечивающим взаимодействие компании с деловыми партнерами –поставщиками, заказчиками, потребителями и пр.

Технологии Интернета обусловили появление нового понятии «электронный бизнес» (electronicbusiness, e-business), обозначающего использование электронных технологий для взаимодействия деловых партнеров, включая понятие электронной коммерции, относящееся только к осуществлению коммерческих сделок. Отсюда разграничение следующих понятий:

- Электронный бизнес, ориентированный на бизнес-партнера (BusinesstoBusiness, B2B) , подразумевающий область экономической деятельности в информационном пространстве при формировании эффективных и долгосрочных связей с партнерами по производственно-хозяйственному циклу.

- Электронный бизнес, ориентированный на конечного пользователя (BusinesstoCustomer, B2C), область экономической деятельности в информационном пространстве, ориентирование на удовлетворение потребностей конечного потребителя и формирование долгосрочных и устойчивых деловых отношений (в частности, с заказчиком).

- Электронная коммерция (electroniccommerce, e-commerce) – установление контактов с контр агентом, заключение контрактов купли-продажи товаров и услуг, лицензионных, арендных и других соглашений, предоставление информации с использованием Интернета или иных компьютерных сетей, функционирование которых обеспечивается внешними партнерами (провайдероми).

- Электронное снабжение, электронные закупки (electronicprocurement, e-procurement) – это автоматизация и интеграция процесса закупок с использованием Интернета и корпоративных информационных сетей.

Корпоративная сеть, использующая технологии и стандарты Интернета, получила название «интранет» (intranet или сеть intranet).Она обеспечивает эффективный доступ работников компании к внутрикорпоративной информации. Это закрытая внутрикорпорационная сеть. Она используется исключительно во внутрифирменном управлении работниками компании.

Наряду с сетью интранет в крупных компаниях существует сеть экстранет (exstranet), обеспечивающая экономические связи компании с внешними клиентами – поставщиками, субпоставщиками, заказчиками, потребителями, другими деловыми партнерами, которым предоставляется выборочный доступ к информационной системе компании.

Для использования информационных ресурсов Интернета фирмы создают у себя портал (Portal), который является основной точкой входа в Интернет или в корпоративную сеть, построенную на интернет-технологиях.

К преимуществам и особенностям использования современных информационных технологий относятся общедоступность сетей, круглосуточный и бесперебойный доступ к информации, постоянная связь с заказчиками, потребителями и поставщиками.

4.1.1 Коммуникации в организации

Одним из важнейших инструментов управления является информация, и многое зависит от способности менеджера передавать ее и достигать адекватного восприятия, т.е. делать ее общей для сотрудничающих сторон.

Термин «коммуникация» происходит от латинского communis, означающего, что передающий и принимающий информацию устанавливают «общность».

Развитые коммуникации являются одним из основных процессов обеспечения совместной деятельности персонала организации

Одним из важнейших инструментов управления является информация, и многое зависит от способности менеджера передавать ее и достигать адекватного восприятия, т.е. делать ее общей для сотрудничающих сторон.

Коммуникация представляет собой процесс, связанный с межличностным и организационным общением при передаче информации как внутри организации, так и при ее взаимодействии с внешней средой.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта к другому. Ими могут выступать отдельные личности, группы людей или целевые организации. Именно коммуникации служат средством включения организации во внешнюю среду. Они обеспечивают организации необходимый уровень взаимодействия с окружающими социально-экономическими системами.

Процессы коммуникации, в которых участвуют руководители и работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, руководителями одного уровня, организацией и внешним окружением. Коммуникации позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе лучшего курса действий для достижения поставленных целей. Они включают взаимодействие между людьми. Коммуникации служат необходимым инструментом для координации деятельности по вертикали и горизонтали управления, позволяют получать необходимую информацию.

Коммуникационный стиль понимается как способ построения коммуникаций, поведения, отношений с другими людьми.

Существует множество различных стилей, используемых людьми в межличностных коммуникациях, также как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает представить то, как себя вести и чего можно ждать от поведения, связанного с определенным стилем.

При отсутствии коммуникаций работники не имеют представления о том, что делают коллеги, менеджмент не получает первичных данных, а руководители и лидеры не состоянии отдавать распоряжения. Следовательно, невозможным оказываются координация различных видов деятельности и сотрудничество работников.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией. Поэтому коммуникации называют связующими процессами. Коммуникация и информация – связанные между собой понятия. Коммуникация включает и то, что передается, и то, как это «что» предается. Для того, чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей.

Коммуникация – это ключ к эффективности управления. Коммуникации – устные и письменные, формальные и неформальные – идут по многим каналам и в различных направлениях. Администрации необходимо так осуществлять передачу общего курса, директив, целей и задач, чтобы все служащие их поняли и приняли. Чтобы держать людей в руках и контролировать их, нет лучшего управленческого средства, чем понимание. Окончательная проверка

коммуникации выражается в том, производит ли она требуемые результаты быстро и правильно.

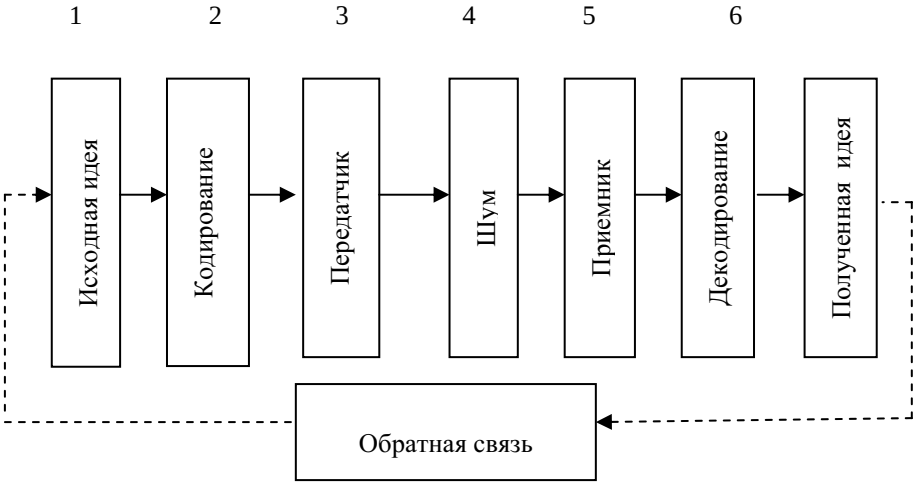
Коммуникация – это трансплантация идеи. Практически любая область человеческих усилий вертится вокруг попыток людей внедрить идеи в сознание своих коллег. Информационный взрыв не делает положение проще. Каждый день появляются новые идеи, которые нужно передать.

Передача информации осуществляется с помощью жеста, речи, приборов или в письменной форме. Именно посредством коммуникаций информация передается лицам, принимающим решения, а решения – их исполнителям.

Коммуникация (единовременный акт) – процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменить поведение последнего.

Коммуникации (коммуникационный процесс) – обмен информацией между сторонами. Основной целью коммуникационного процесса служит обеспечение понимания информации, поступающей потребителю посредством общения, обмена.

Элементарный коммуникационный процесс представлен на следующей схеме:



Человек, у которого появилась идея **(1)**, решает ею поделиться. Затем идея кодируется **(2)** в какой-то форме письменного, устного или иного языка, который может быть передан **(3)** символами, звуками или другими средствами выражения. К сожалению, почти никогда не получается замкнутой цепи от передатчика к приемнику **(5)**. В промежутке подстерегают помехи **(4)** всех видов, готовые исказить сообщение. Отвлекающий шум и другие отвлекающие моменты могут изменить исходную передачу.

Различия в восприятии – это проблема, на которую часто не обращают внимания. Одно и то же сообщение может иметь разный смысл для людей с разным опытом или образованием. Стремление к точности иногда требует дополнительных усилий, но обычно сберегает время в дальнейшем. И, наконец, независимо от человеческого фактора, язык сам по себе создает трудности.

Когда сообщение воспринимается посредством глаз, ушей или эмоций второго человека, оно передается в мозг, где язык декодируется **(6)**. Окончательное впечатление порождает полученную идею **(7)**. К сожалению, исходная идея **(7)** точно соответствует полученной идее **(1)** лишь в теории. В реальной практике на каждом шагу расставлены ловушки, мешающие четкой коммуникации.

Как заметил **Льюис Кэролл**, автор «Алисы в стране чудес», «*одно из важнейшихчудес в мире – процесс точной передачи значения от одного разума к другому*».

Последним важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участников процесса ролями. Получатель становится отправителем и – это ответ получателя на послание. Обратная связь дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и если дошло, то в каком значении.

Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. При этом обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе. Главное, чтобы кодовая система была известна получателю. Так, очень часто на какую-либо фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, прогулы, конфликты и т.п.).

Хотя эта схема чрезвычайно упрощена, она все же дает полезный способ оценки любой предпринятой коммуникации.

Рассмотрим классификацию коммуникаций.

По характеру восприятия информации коммуникации делятся на *прямые* или целевые (цель сообщения заложена в его тексте), *косвенные* (информация заложена между строк) и *смешанные*.

По взаимодействующим сторонам коммуникации можно классифицировать следующим образом: организационные и межличностные коммуникации.

организационные коммуникации:

- внешние (коммуникации организации с внешней средой;
- внутренние (между подразделениями и уровнями управления);
    - горизонтальные;
    - вертикальные;
        - по нисходящей линии;

- по восходящей линии;
- диагональные.

межличностные коммуникации

- формальные;
- неформальные.

Горизонтальная коммуникация предполагают обмен информацией на одном уровне, соединяя между собой командные цепочки организации, и необходимы для согласованности действий и исключения дублирования, а также для оптимизации производственного поведения и реализации целей организации. Значение этого вида коммуникации возрастает по мере того, как сокращается количество иерархических уровней в организации и время, отпущенное на принятие управленческих решений. Обе эти тенденции четко прослеживаются в современном мире.

Поскольку при горизонтальной коммуникации ее участники находятся на одном иерархическом уровне, информационный обмен может быть более дружелюбным и эффективным, чем при вертикальной коммуникации. Такой обмен является хорошим средством развития компетенции сотрудников, усиления их мотивации за счет межфункционального взаимообогащения, возможности посмотреть на проблему с другой точки зрения, расширения социальных контактов в организации. В то же время находящиеся на одном уровне работники могут конкурировать за организационные ресурсы, внимание и расположение руководства и рядовых сотрудников, что может усложнять коммуникационный процесс и отрицательно сказываться на результатах организации.

Коммуникация сверху вниз по вертикали играет важнейшую роль в управлении организацией, поскольку непосредственно влияет на мотивацию и способность сотрудников выполнять свои производственные функции и, следовательно, обеспечивать достижение организационных целей. Ее главная цель – предоставление информации о том, что (как, когда, где) должны делать сотрудники организации. Поэтому основными формами коммуникации сверху вниз являются приказы, инструкции, предписания, правила и процедуры. Кроме того, важнейшей функцией коммуникации сверху вниз является оценка работы сотрудников за прошедший период. В последние годы руководители многих организаций стали рассматривать представление информации о результатах работы всего предприятия, конкурентах, клиентах, других элементах внешней среды в качестве важного средства повышения эффективности управления персоналом и соответственно специфической цели коммуникации сверху вниз.

При коммуникации сверху вниз информация, как правило, проходит через значительное число организационных уровней, поэтому довольно большим является риск ее искажения, особенно при устной передаче. Поскольку негативные последствия искажения информации при коммуникации сверху вниз могут быть очень ощутимы для организации, выбор метода передачи ин-

формации играет особо важную роль. Наиболее «безопасными» и эффективными являются такие способы, как письменные послания, адресованные всем затрагиваемым сотрудникам, видеоконференции, встречи в малых группах.

Коммуникация снизу вверх традиционно играла чисто информационную роль – для принятия решений руководителям всех уровней необходимо знать о положении дел на местах. Большинство современных организаций имеет формализованную систему статистических и аналитических отчетов, справок и т.д. Однако различие в статусе между тем, кто представляет и получает информацию, зависимость первого от последнего, создают объективную угрозу искажения информации. Подчиненные часто преувеличивают свои достижения и скрывают недостатки, опасаются представлять данные, которые, по их мнению, могут негативно сказаться на их карьере или вознаграждении. В результате представления искаженной информации страдает качество принимаемых руководителями решений и снижается эффективность управления организацией.

Традиционными методами контроля качества информации, предоставляемой снизу, являются сбор данных из независимых источников и выборочные проверки. Оба этих метода основаны на понимании сотрудником, что заведомое искажение информации будет выявлено и он может понести наказание. Однако более важным является создание атмосферы доверия между руководством и сотрудниками организации, которая может возникнуть при условии эффективной коммуникации сверху вниз, обеспечивающей обратную связь и вовлечение рядовых сотрудников в управление организацией.

Использование потенциала сотрудников за рамками их непосредственных производственных обязанностей стало в последние годы еще одной важной целью коммуникации снизу вверх. Руководство заинтересовано в предложениях снизу по улучшению внутриорганизационного климата. Исследования показывают, что когда рядовые сотрудники имеют возможность высказать предложения и мнения, и особенно когда эти предложения вызывают реакцию руководства, значительно повышается их мотивация и производительность труда.

Несомненно, качество организационной коммуникации непосредственно влияет на производственное поведение сотрудников, а также на функционирование других процессов управления персоналом: подбор и прием на работу, развитие, оценки, компенсации. Значение коммуникации в управлении возрастает по мере увеличения уровня информатизации современных организаций и ускорения перемен во внешней среде их деятельности, поэтому повышение эффективности организационных коммуникаций является важным источником конкурентного преимущества в современном мире.

Коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и

уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе организации.

4.1.2 Функции коммуникации. Типы коммуникационных сетей.

Одна из главных сфер возникновения проблем в организациях – неэффективные коммуникации. Эффективные коммуникации являются условием успешной работы любой организации. Следовательно, эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

Коммуникации **важны** для руководителей **по следующим причинам**:

- руководители тратят большую часть своего времени на коммуникации (по данным экспертов около 75- - 95 % времени), поэтому они заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;
- коммуникации необходимы для эффективного управления, хорошо налаженные коммуникации содействуют организационной эффективности;
- мастерство коммуникации необходимо также для выражения действенности авторитета и воли руководителя.

Осуществление коммуникации в организации или в группе приводит к выполнению следующих ***функций коммуникации***, из которых ни одна не имеет приоритета над другой:

- *информативная функция* (передача истинных или ложных сведений), играющая определенную роль в процессе принятия решений. Коммуникация позволяет представить необходимую информацию для принятия решений, для идентификации и оценки возможных вариантов решения;
- *мотивационная функция* – побуждение работников к исполнению и улучшению работы путем управления их поведением, внушения, убеждения, просьб, приказов и т.п.;
- *контрольная функция* – отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
- *экспрессивная функция* – способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и удовлетворение социальных потребностей

Таким образом, коммуникации отражают не только процесс передачи и получения информации, но также ее восприятие, понимание и усвоение.

В организациях, где занято более двух человек, коммуникационные каналы объединяются в коммуникационные сети, которые связывают элементы управления в единое целое. Обычно выделяют три группы коммуникационных сетей.

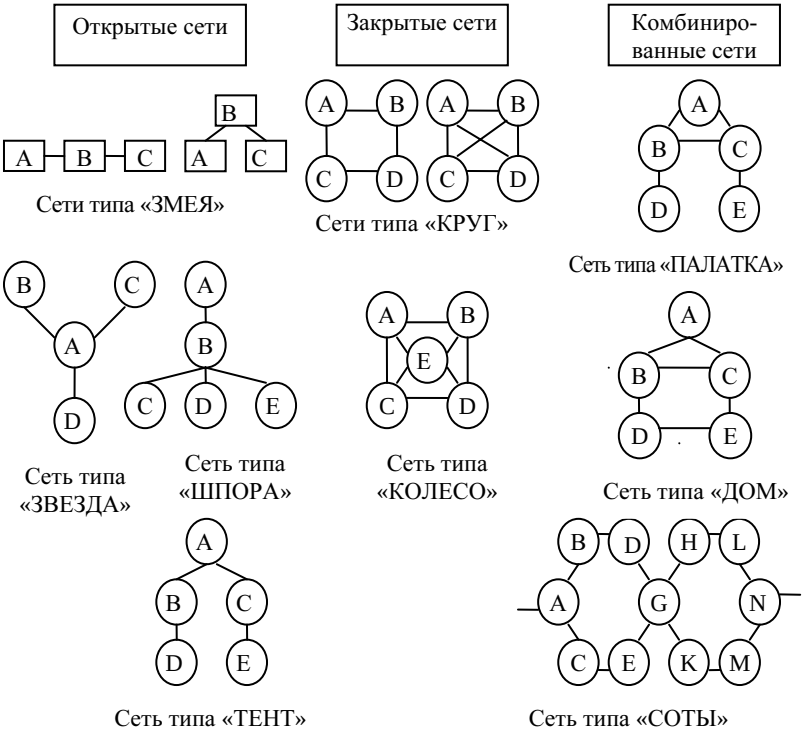
В организациях, где занято более двух человек, коммуникационные каналы объединяются в коммуникационные сети, которые связывают элементы управления в единое целое.

В современной практике управления обычно выделяют три группы коммуникационных сетей в организации:

-открытые сети;

- закрытые (замкнутые) сети;

-комбинированные сети.



Эффективность внутриорганизационной коммуникации или то, насколько затрачиваемые на этот процесс организационные ресурсы (финансовые, человеческие, материальные) способствуют реализации организационных целей, зависит от множества факторов, которые могут быть подразделены на две большие группы: межличностные и организационные.

Межличностные коммуникации могут возникать в любом из рассмотренных выше видов коммуникаций и предполагают прямой межличностный обмен информацией, в котором преимущественно используется канал устной речи. Межличностная коммуникация практически всегда более оперативна и достигает своего адресата при минимуме помех. Межличностная коммуникация более свободна от формальных регламентирующих форму и стиль общения рамок, что делает ее более доступной и доходчивой. В межличностной

коммуникации открываются огромные возможности для использования эффекта обратной связи, значимость которой нельзя переоценить, поскольку именно от обратной связи зависит эффективность межличностных коммуникаций.

Универсальное средство межличностных коммуникаций – язык. В процессе коммуникации язык реализуется в виде отдельных текстов. Язык, как уже отмечалось, создает возможность говорящему брать понятия, находящиеся в его собственном сознании, и вызывать понятия в сознании своего слушателя.

К коммуникативным символам относятся также рисунки, схемы, диаграммы, модели, макеты и пр. В большинстве случаев они используются для пояснения словесных сообщений, поскольку позволяют наглядно иллюстрировать преподносимую идею и считаются мощным визуальным средством изображения.

Еще один вид коммуникативных средств – невербальное общение, которое попало в фокус внимания исследователей относительно недавно. Невербальные коммуникации – «язык молчания» - могут осуществляться не только тогда, когда человек говорит, но и тогда, когда он ничего не произносит.

Таблица 4.1

Невербальные средства межличностной коммуникации

Типы невербальной коммуникации	Формы невербальных коммуникаций
Движения тела	Жесты, мимика, выражение лица, движения глаз, прикосновения, позы
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Речь	Качество голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п.
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса

Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации. В последнее время эта сфера межличностной коммуникации все больше привлекает внимание ученых и специалистов. Эффект большинства посланий создается невербальной информацией: 37% - тональностью голоса и 55% - выражением лица. Особенно это проявляется. Когда словесная часть послания отправителя противоречива. В такой ситуации получатель полагается на невербальную часть, чтобы понять значение послания.

Исследования показывают, что существует ограниченное количество проблем (коммуникационных барьеров), снижающих эффективность межличностной коммуникации ника. К ним относятся: различие в восприятии, семантика, субъективная оценка, навыки коммуникации, культурные различия.

Наиболее существенными коммуникационными барьерами на организационном уровне является организационная структура, информационная перегруженность. Фильтрация и неадекватное техническое оснащение.

В заключение следует отметить, что к числу самых общих правил делового взаимодействия следует отнести:

- стремление к доброжелательному отношению к партнеру априори;
-взаимное стремление слушать, слышать и без искажения воспринимать встречную информацию;
- уважительное отношение к точке зрения каждого участника делового общения;
- самоконтроль мотивов, побуждающих к критике позиций партнера или оппонента;
- сохранение за деловым партнером права оппонирования и изложения собственного суждения по рассматриваемому вопросу;
- формирование промежуточных итогов обмена мнениями;
- сдержанность в отношении формирования собственных мотивов и видения окончательной позиции или общего решения;
- разграничение позиций, допускающих и не допускающих компромисс;
- внимание и отклик на знаки внимания и усилия партнера по поиску компромисса;
- инициативность и подготовленность в отношении выдвижения новых или альтернативных , а также корректирующих позиций и предложений;
- стремление к обеспечению взаимной выгоды в результате взаимодействия и взаимной заинтересованности сторон в его осуществлении.

4.2Руководство

Лидерство - понятие, имеющее множество значений и использующееся для описания широкого круга явлений, связанных с процессами власти и влия-

ния в различных социальных коллективах, таких, как группы, организации, сообщества или нации.

Лидерство выступает как один из базовых механизмов дифференциации социальной деятельности и предполагает достижение особого (лидирующего) положения определенным лицом (индивидуальное Лидерство) или определенной частью группы (групповое Лидерство) по отношению к остальным членам группы (класса).

В контексте отношений власти Лидерство подразумевает продолжительное, а не спорадическое осуществление власти, как правило, сопряженное с личностными характеристиками субъекта-лидера.

Согласно Виханскому О.С. и Наумову А.И., лидерство – специфический тип отношений управления, который основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, взаимодействия в организации. Лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Лидерство предполагает использование власти. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности называется **формальным лидерством**. Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, называется **неформальным лидерством**.

Согласно Веснину В.Р., лидерство – это способность влиять на окружение, направляя активность людей и групп на достижение целей. Оно не существует вне управления, но не заменяет его, а дополняет. Лидерство является функцией социальной среды, персонифицированной в отдельной личности, которой доверяют остальные и которая в наибольшей степени способна решить назревшие задачи.

Согласно Виханскому О.С. и Наумову А.И., власть – способность оказывать влияние на поведение 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.

Власть может существовать, но не использоваться. Власть – это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Власть – это социальный по своей сути термин.

Согласно Веснину В.Р., власть – потенциальная или реальная возможность влияния на окружающих.

Власть может быть основана на:

принуждении;

вознаграждении;

традициях (законная);

харизме;
разумной вере;
убеждении и участии (привлечении к управлению).

Таблица 4.2

Сравнение различных методов влияния

Метод	На что влияет	Плюсы	Минусы
Методы, используемые при личном общении			
Использование власти, основанной на обязанности	Поведение в пределах зоны, которую другой считает законной в свете своих обязанностей	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба за пределами зоны, то не действует; если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать незаконной
Использование власти, основанной на предполагаемой компетенции	Отношения и поведение в пределах зоны предполагаемой компетенции	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба за пределами зоны, то не действует, если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать незаконной
Использование власти, основанной на отождествлении с руководителем	Отношения и поведение, не противоречащие идеалам, лежащим в основе отождествления	Быстрота; не требует затрат ограниченных ресурсов	Ограничен влиянием, не противоречащим идеалам, которые лежат в основе отождествления
Использование власти, основанной на представлении о зависимости	Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть управляемым	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Повторяющееся влияние поощряет другого человека на приобретении власти над влияющим
Использование власти, основанной на принуждении и на представлении о зависимости	Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть легко управляемым	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Предрасполагает к ответному удару; очень рискованно

Окончание Табл. 4.2

Метод	На что влияет	Плюсы	Минусы
Использование убеждения	Широкий диапазон отношений и видов поведения	Может производить внутреннюю мотивацию, которая не требует управления; не требует власти или расходования ограниченных ресурсов	Может требовать много времени; нужен слушатель
Сочетание различных методов	Зависит от точности сочетания	Может быть более действенным и менее рискованным, чем использование какого-то одного метода	Более дорогостоящий подход, чем какой-то один метод
Косвенные методы			
Манипулирование окружением другого человека, используя один или все прямые методы	Широкий диапазон отношений и видов поведения	Может дать результат, когда не срабатывают прямые методы	Может потребовать много времени; сложен для использования; рискованный, если часто используется
Изменение сил, которые воздействуют на индивидуума — правил формальной и неформальной организации, технологии, имеющихся ресурсов, объявленных целей организации	Широкий спектр отношений и видов поведения на непрерывной основе	Имеет непрекращающееся влияние, а не одноразовый эффект; может иметь сильное воздействие	Часто требует проявления значительной власти для достижения

Влияние — это использование конкретных средств, с помощью которых одно лицо вносит изменение в поведение, отношение и т.д. другого лица. Средства могут быть самые разнообразные.

Согласно Виханскому О.С. и Наумову А.И., об успехах менеджеров судят не потому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать людей можно только воздействуя на них определенным образом или влияя на них.

Партнерство - это добровольное соглашение о сотрудничестве между двумя или более сторонами, в котором все участники договариваются работать вместе для достижения общей цели или выполнения определенной задачи и разделять риски, ответственность, ресурсы, правомочность и прибыль.

Принципы и отличительные особенности управления человеком и группой

Согласно Виханскому О.С. и Наумову А.И., если количество подчиненных увеличивается в арифметической прогрессии, то число потенциально возможных межличностных отношений между руководителем и подчиненными возрастает в геометрической прогрессии. Это происходит по той причине, что руководитель имеет дело с тремя типами межличностных контактов: прямые двусторонние – отношения между руководителем и конкретным подчиненным; прямые множественные – отношения между руководителем и двумя или более подчиненными; комбинация тех и других – отношения между подчиненными. Узкий масштаб управляемости характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя. Широкий масштаб управляемости характеризуется максимально возможным количеством подчиненных у одного руководителя и минимальным количеством уровней иерархии.

Согласно Веснину В.Р., норма управляемости определяется числом подчиненных, которыми можно эффективно управлять. Низкая норма управляемости позволяет руководителю поддерживать постоянные контакты с подчиненными, обмениваться с ними информацией, более качественно выполнять свои функции. В то же время есть опасность излишнего вмешательства в их дела. При высокой норме управляемости руководители из-за перегрузки текущими обязанностями могут потерять из виду стратегические задачи, не суметь вникнуть в особенности работы подчиненных.

Типология стилей руководства и лидерства

Согласно Веснину В.Р., **по способу воздействия на подчиненных** выделяются: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный стили руководства.

Таблица 4.3

Сравнительная таблица основных стилей руководства

Объект сравнения	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный/ бюрократический
Способ принятия решений	Единоличный	Группой или консультации подчиненными руководителя	Индивидами или группой при участии руководителя или без него
Способ воздействия на подчиненных	Приказ	Предложение	Просьба, уговоры/угрозы
Ответственность	На руководителе	В соответствии с полномочиями	На исполнителях
Инициатива исполнителей	Допускается	Поощряется и используется	Преобладает
Предпочтительные сотрудники	Исполнительные, покорные	Квалифицированные	Инициативные, творческие
Отношения руководителя к контактам	Соблюдает дистанцию	Активно поддерживает	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	Жесткое, требовательное	Доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребователь-ное
Требования к дисциплине	Формальные, жестокие	Разумные	Неопределенные
Способы стимулирования	Административ-ные	Экономические	Моральные/ силовые
Атмосфера	Напряженная	Свободная	Свободная/ произвол
Дисциплина	Слепая	Высокая	Сознательная/ низкая
Интерес к работе	Низкий	Высокий	Высокий/ никакого
Особенности процесса труда	Высокая интенсивность	Высокое качество	Творчество/ безразличие

В зависимости от носителя стили могут быть общими, групповыми и индивидуальными.

По форме стиль руководства может быть деловым (рациональным), бюрократическим, попустительским.

По способу передачи решений выделяют побуждающий, убеждающий, уговаривающий, понуждающий, принуждающий стили.

Исходя **из возможности одновременного использования** стили делятся на одномерные (применяется только один какой-то стиль, в принципе исключающий остальные) и многомерные (допускается смена стилей в зависимости от ситуации, особенностей руководителей и исполнителей и проч.).

Стиль, при котором руководитель направляет основное внимание на организационную сторону дела получил на Западе название **инструментального, или ориентированного на задачу**.

Стиль, когда руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, прислушивается к мнению исполнителей, максимально привлекает их к принятию решений, оказывает помощь в личных делах, поощряет профессиональный рост и т.п., характеризуется как **ориентированный на человеческие отношения, или на подчиненных.**

Отличительные особенности формирования формальных и неформальных коллективов

Все коллективы делятся на формальные и неформальные; первые основаны на чисто внешней общности (например, профессиональной) и учреждаются в официальном порядке; вторые стихийно складываются внутри первых по принципу смутно ощущаемой людьми духовной общности.

Границы формального и неформального коллектива чаще всего не совпадают. Сила неформального коллектива состоит в том, что его невозможно юридически и организационно уловить и привязать к нормам и правилам.

Формальные группы - это группы, созданные по воле руководства. Формальная группа — это социальная группа, обладающая юридическим статусом, являющаяся частью социального института, организации, имеющая целью достижение определенного результата (продуктов, услуг и т.п.) в рамках разделения труда в данном институте, организации. Важным является и то, что для формальной группы характерна определенная иерархическая структура соподчиненности. В формальных группах функции, цели, правила поведения и даже членство зафиксированы в нормативных документах, Т.е. формализованы. Это помогает реализовать главную функцию формальной группы — добиться высокой упорядоченности, планируемости и управляемости действий всех членов группы для достижения основных целей. Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри компании, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. К формальным группам относятся:

Вертикальная организация, объединяющая ряд органов и подразделение таким образом, что каждое из них находится между двумя другими — вы-

ше- и нижестоящими, а руководство каждым из органов и подразделений сосредоточено в одном лице.

Функциональная организация, в соответствии с которой руководство распределяется между рядом лиц, специализирующихся на выполнении определенных функций и работ.

Штабная организация, характеризующаяся наличием штаба советников, экспертов, помощников, не включенных в систему вертикальной организации.

Неформальная группа - спонтанно возникшая группа людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели. Причины вступления — чувство принадлежности, помощь, защита, общение. Неформальная группа — это такая социальная общность, которая сформирована на основе межличностных отношений и не имеет официального, юридически фиксированного, утвержденного статуса.

Форма существования неформальных групп может быть разной, они могут функционировать как относительно изолированные, замкнутые социальные общности (например, разнообразные неформальные молодежные группы, люди, случайно объединившиеся для игры и т.д.) и могут складываться внутри официальных групп, быть составной частью официальной группы (например, в школьном классе возникают группировки, состоящие из близких друзей, объединенных каким-то общим интересом).

Главным социальным механизмом, приводящим к формированию и развитию неформальной группы в структуре официальных групп, является самоорганизация. Со временем некоторые самоорганизуюшиеся неформальные группы могут получить официальный статус, превратившись, например, в общественные организации, самодеятельные коллективы и т.п.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства организации и формальными постановлениями, а членами данной организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями и привычками. В зависимости от стиля поведения неформальные группы можно классифицировать так:

Просоциальные, т.е. социально-положительные группы. Это общественно-политические клубы интернациональной дружбы, фонды социальных инициатив, группы экологической защиты и спасения памятников культуры, клубные любительские объединения и др. Они имеют, как правило, позитивную направленность.

Асоциальные, т.е. группы, стоящие в стороне от социальных проблем.

Антисоциальные. Эти группы — самая неблагополучная часть общества, вызывающая у него тревогу. С одной стороны, нравственная глухота, неспособность понять других, иную точку зрения, с другой — часто собственные боль и страдания, выпавшие на долю этой категории людей, способствуют выработке крайних взглядов у отдельных ее представителей.

На эффективность работы формальных и неформальных групп влияют одинаковые факторы:

размер группы.
состав.
групповые нормы.
сплоченность.
групповое единомыслие.
конфликтность.
статус членов группы.

4.3 Управление конфликтами

Современная точка зрения на конфликт заключается в том, что в организациях, даже с эффективным управлением, некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений более эффективным. Отсюда – конфликт может быть функциональным, ведущим к повышению эффективности организации, или дисфункциональным, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решений.

Конфликт (лат. conflictus) – столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями. Любые организационные изменения, противоречивые ситуации, деловые и личностные отношения между людьми нередко порождают конфликтные ситуации, которые субъективно сопровождаются серьезными психологическими переживаниями. Проще говоря, **конфликт** определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны.

В среднем руководители тратят около 20% своего рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать, какие конфликты бывают, как они возникают и протекают, как эти конфликты можно устранить.

Типы конфликтов. С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется три типа конфликтов. Первый – это **конфликт целей.** В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Существует много методов разрешения таких конфликтов. Второй – это **конфликт,** вызванный тем, что участвующие стороны расходятся **во взглядах,** идеях и мыслях по способам решения проблемы. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей. И наконец,

третий — это **чувственный конфликт,** появляющийся в ситуации, когда у участников изначально различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

Ф. Тейлор и М. Вебер видели в конфликтах разрушительные свойства и в своих учениях предлагали меры к полному устранению конфликтов из жизни организации. Однако нам известно, что этого не удалось осуществить на практике. Бихевиористская, а затем и современная школы управления установили, что в большинстве организаций конфликты могут иметь и *конструктивные* начала. Многое зависит от того, как конфликт управляется. Разрушительные последствия возникают тогда, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Когда конфликт мал, то чаще всего он остается незамеченным и не находит тем самым своего адекватного разрешения. Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы. Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается, как правило, развитием у его участников стресса. Это, в свою очередь, ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети. Решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой. Организация может, как говорят, распадаться на глазах.

Конструктивная сторона ярче проявляется, когда конфликт по уровню достаточен для мотивации людей. Обычно такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий, которые нельзя не учесть, но и нельзя совместить в существующем виде, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации. Так, например, различное восприятие нового продукта инженерами, производственниками и маркетологами, основанное на их профессиональном подходе, обычно позволяет лучше учесть как его потребительские свойства, так и возможности организации. Наличие у конфликта позитивных свойств нередко служит причиной того, что такого рода конфликты искусственно встраиваются в структуру организации, чтобы получить нужный положительный эффект. Так, визирование документов в разных службах и отделах — один из таких случаев.

Уровни конфликта в организации. Исходя из уровней организационного взаимодействия, можно выделить пять *уровней конфликтов* в организации:

внутри личности, между личностями, внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой.

Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт. Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, ортодоксальность управления, недостаток самостоятельности и т.п. Путями разрешения конфликтов могут быть: сила, власть, убеждение, сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, согласие уступить, привлечение третьей силы, ведение игры и т.п. Рассмотрим каждый тип конфликта в отдельности.

Внутриличностный конфликт случается внутри индивида и часто по природе является конфликтом целей или конфликтом взглядов. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Его интенсивность повышается с ростом количества альтернатив, с достижением баланса между его положительным и отрицательным исходом и восприятием важности источника конфликта. Примером такого внутриличностного конфликта может быть выбор места работы выпускником университета. Внутриличностный конфликт приобретает характер конфликта взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом. Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого состояния путем ликвидации этой дискомфортности через изменение своих мыслей, расположений, ценностей и поведения или через получение большего количества информации о проблеме, рождающей эту несостоятельность.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта. Индивиды, вступившие в межличностный конфликт, имеют пять возможных путей выхода из него. Если на основе двух переменных *(интерес к себе* и *интерес к другим)* построить матрицу, то, измеряя в каждом из случаев «интерес» как низкий или высокий, можно выявить следующие стили разрешения межличностного конфликта (рис. 4.1).

Стиль, предполагающий *уход от конфликта*, связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению. Обычно в этом случае человек пытается стоять в стороне от конфликта, стремится стать нейтральным. Использование такого стиля может означать решение индивида дать конфликту возможность развиваться. Данный стиль также может быть связан с неприятием напряженности и расстройства. В отдельных случаях попытка избежать конфликта может снизить его интенсивность. Однако игнорирование несогласия может вызвать еще большее недовольство. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны.

Рис. 4.1. Стили разрешения межличностного конфликта

Стиль разрешения конфликта *силой* характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако без учета позиций другой стороны. Это стиль типа «выигрыш – проигрыш». Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Однако, как и в предыдущем случае, у окружающих складывается неблагоприятное впечатление об индивиде, использующем этот стиль.

Стиль *сотрудничества* отличается как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием объединять свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Люди, использующие данный стиль, обычно обладают следующими характеристиками:

• они рассматривают конфликт как нормальное событие, помогающее и даже, если им правильно управлять, ведущее к более творческому решению;

• при этом они проявляют доверие и откровенность в отношении других;

• они признают, что при таком взаимно удовлетворяющем исходе конфликта все его участники как бы берут на себя обязательство в рамках общего решения;

• они считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование;

• они полагают, что никто не должен быть принесен в жертву в интересах всех.

Часто такие индивиды считаются динамичными натурами, о которых у других складывается благоприятное мнение.

Стиль разрешения межличностного конфликта, побуждающий войти *в положение другой стороны*, представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Этот стиль типа невыигрыш – выигрыш безусловно носит оттенок альтруизма. Данный стиль может выражать долгосрочную стратегию в целях развития у других ориентации на кооперацию по разрешению межличностного конфликта. Данный стиль помогает в стремлении реализовать желания других. Обладатели такого стиля в целом оцениваются окружающими положительно, однако в то же время воспринимаются другими как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

Стиль *компромисса* заключается в таком поведении в ходе разрешения межличностного конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон. Реализация данного стиля связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон вдет на определенные уступки. Компромисс широко используется в разрешении конфликта и те, кто его используют, оцениваются окружающими в целом благоприятно. В отличие от стиля, ориентированного на сотрудничество, при компромиссе нет взаимной удовлетворенности, но и нет неудовлетворенности каждой из сторон. Это стиль типа невыигрыш — невыигрыш . Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явные преимущества.

Внутригрупповой конфликт является больше чем простой суммой межличностных конфликтов. Это, как правило, столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы группы в целом. Производственные, социальные и эмоциональные процессы внутри группы влияют на появление причин и путей разрешения внутригрупповых конфликтов. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т.п. Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации.

Такое противостояние может носить профессионально-производственную (конструкторы — производственники — маркетологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную («лентяи» и «трудяги») основы. Обычно такие конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша. Переход межгруппового конфликта в чувст-

венно-эмоциональную стадию разрушающе действует не только на вовлеченные в него группы, но и на организацию в целом и на каждого индивидуального участника в отдельности. Развитие внутригруппового конфликта приводит к внутриорганизационному конфликту. Порой бывает очень трудно провести разницу между этими двумя типами конфликтов.

Внутриорганизационный конфликт тем не менее чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации. Выделяются четыре разновидности этого конфликта: вертикальный, горизонтальный, линейно-функциональный, ролевой. В реальной жизни эти конфликты тесно переплетены друг с другом, но каждый из них имеет свои, достаточно отличные черты.

Так, вертикальный конфликт — это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение обусловлено теми сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура и т.п.

Горизонтальный конфликт вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению. Линейно-функциональный конфликт чаще носит характер различия во взглядах. Его разрешение связано с развитием отношений между линейным руководством и специалиста ми, например, путем создания целевых или автономных групп. Ролевой конфликт возникает тогда, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает неадекватное его роли задание.

Структурные методы управления конфликтом. Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые **структурные методы** управления конфликтом внутри организации. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят:

• методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);

• методы, связанные с «разведением» частей организации участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям, средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);

•методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);

•методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);

•методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их обшей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).

4.4 Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя

Персональный менеджмент (*selfinanagment* — самоменеджмент) — это целенаправленное и последовательное использование практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Основная цель *персонального менеджмента* состоит в том, чтобы наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни .

Самоменеджмент тесно взаимосвязан с таким понятием, как тайменеджмент – техника правильного использования времени. Самоменеджмент помогает выполнять работу с меньшими расходами, лучше организовать труд (следовательно, получить лучшие результаты), уменьшить загруженность работой и, как результат, уменьшить спешку и стрессы. Известный специалист в области менеджмента Ален Маккензи утверждал: «Нет ничего более легкого, чем быть занятым. И нет ничего более трудного, чем быть результативным».

Самоменеджмент – это последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в повседневной практике, с оптимальным использованием своих ресурсов для достижения своих же целей. Самоменеджмент позволяет эффективно пройти все этапы успешного пути к цели, а именно:

— решить, чего вы хотите достичь;
— создать собственное видение успеха;
— использовать метод «больших скачков»;
— верить, что успех придет;
— сосредоточиться на целях, ведущих к успеху;
— не падать духом при неудачах.

В самоменеджменте есть определенный круг правил и функций:

1. Постановка цели. Это временный процесс, поскольку в течение деятельности предприятия может выясниться, что те или другие параметры изменились, а это приводит к необходимости пересмотра цели. Для самоменеджмента фундаментальное значение имеет осознание того, куда работник хочет прийти и куда он попасть не хочет (но куда его хотят привести другие). Одно из правил эффективного менеджмента гласит: «Случайные успехи красивые, но не гарантированные. Запланированные успехи лучше, поскольку они управляются и случаются чаще».

Стоит устанавливать краткосрочную цель, согласованную с достижением долгосрочной глобальной цели.

2. Планирование. Призвано обеспечить рациональное использование самого ценного ресурса — времени. Чем лучше спланировано время, тем лучше оно может быть использовано в личных и профессиональных интересах руководителя. Планирование как составная часть заданий и правил самоменеджмента означает подготовку к реализации цели. Планирование ежедневной работы, средне— и долгосрочных задач означает также выигрыш во времени, достижение успеха и большую уверенность в себе.

Главное преимущество, которое достигается путем планирования работы, заключается в том, что планирование времени приносит выигрыш во времени. Общий практический опыт на производстве показывает, что увеличение расходов времени на планирование приводит в конечном счете к экономии времени в целом.

3. Основные правила планирования времени:

3.1. Соотношение (60:40). Опыт показывает, что лучше всего составлять план лишь на определенную часть рабочего времени (па 60 %). Приблизительно половину рабочего дня руководитель проводит не на рабочем месте, потому что работа требует взаимодействия с людьми, обмена информацией. Всегда нужно оставлять определенный процент времени как резерв для неожиданных посетителей, телефонных разговоров, экстренных случаев или в результате недооценки длительности каких-то дел.

3.2. Регулярность — системность — последовательность. Над планами времени нужно работать регулярно и системно, последовательно доводя до конца начатое дело.

3.3. Реалистичное планирование. Планировать нужно только такой объем задач, с которым работник реально может справиться.

3.4. Заполнение потерь времени. Заполнять потерю времени лучше но возможности сразу, например лучше один раз дольше поработать вечером, чем в течение следующего целого дня наверстывать потерянное накануне.

3.5. Фиксация результатов вместо действий. Фиксировать в планах нужно результаты или цель, а не просто какие-либо действия, чтобы усилия были исходно направлены непосредственно на достижение цели. Это поможет избежать внеплановой деятельности.

3.6. Срок выполнения. Во избежание промедления и откладывания дел, нужно устанавливать точные сроки выполнения для всех видов деятельности.

3.7. Согласование различных планов во времени. Чтобы более успешно внедрять свои планы в жизнь, работнику необходимо согласовывать их с планами других людей (начальника, подчиненных, коллег).

4. Принятие решений. Принятие решений допускает выбор первоочередных заданий и дел. Принять решение — значит установить приоритетность. Основная проблема руководителей заключается в том, что они пытаются сразу

выполнить слишком большой объем работы и распыляют свои силы на отдельные, часто несущественные, но кажущихся необходимыми дела.

Очередность выполнения заданий можно определять, пользуясь следующими критериями и методами:

— ***принцип Парето*** (соотношение 80:20). Исходя из этой закономерности можно сделать вывод относительно рабочей ситуации руководителя: в процессе работы тратится 20 % времени для достижения 80 % результатов. Это значит, что не следуют сразу браться за самые легкие, интересные или нуждающиеся в минимальных расходах времени дела. Необходимо приступать к вопросам в соответствии с их значением и важностью;

— у***становление приоритетов с помощью анализа АБВ.*** Техника этого анализа основывается на том, что доли в процентах более важных и менее важных дел в сумме остаются неизменными. С помощью буквы «А», «Б» и «В» все работы подразделяются на три группы в соответствии с их значимостью (важнейшие, важные и несущественные (менее важные)). Анализ АБВ основывается на трех закономерностях:

— важнейшие задачи составляют приблизительно 15 % всего количества дел, которыми занимается руководитель. Вклад этой задачи в достижение конечной цели составляет около 65 %;

— на важные задачи приходится около 20 % общего количества дел, значимость которых также около 20 %;

— менее важные и несущественные задачи составляют около 65 % всех дел, а значимость их составляет всего лишь приблизительно 15 %.

Чтобы применить анализ АБВ, необходимо следовать следующим правилам: составить список всех будущих заданий;

— систематизировать их по степени важности и установить очередность;

— оценить задачи в соответствии с категориями А, Б, В;

— задачи категории А руководитель должен выполнять сам;

— задачи категории Б следует перепоручить;

— задачи, которые остались, подлежат обязательному перепоручению:

— ***ускоренный анализ по принципу Дуайта Эйзенхауэра*** (президент США в 1953 — 1961 гг.). Этот принцип является простым вспомогательным средством в тех случаях, когда необходимо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать преимущество. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела. Все дела подразделяются на 4 группы:

1) срочные (важные дела) — их необходимо выполнять самому руководителю;

2) срочные (менее важные дела) — их нужно делегировать;

3) менее срочные (важные задачи) — их необязательно выполнять сразу, но выполнять их нужно самому;

4) менее срочные (менее важные задачи) — от их выполнения можно воздержаться.

Делегирование является ключевой деятельностью менеджера. Под делегированием в общем значении понимается передача заданий своему подчиненному из сферы деятельности самого руководителя, но при этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство, которое не может быть делегировано. Передача задачи или деятельности может осуществляться на длительный срок или ограничиваться разовыми поручениями. Отказ от делегирования приводит к перегрузке руководителя, сокращает время, необходимое для выполнения своих непосредственных обязанностей. Делегирование помогает руководителю освободить время для более важной задачи и снизить загруженность, а также способствует использованию профессиональных знаний и навыков работников, положительно влияет на мотивацию труда сотрудников. Для того чтобы успешно осуществлять делегирование, необходимо подобрать нужных сотрудников, четко распределить сферу ответственности, координировать выполнение порученной задачи и осуществлять контроль рабочего процесса и результатов, пресекать попытку обратного или следующего делегирования. Не менее важно стимулировать и консультировать подчиненных, давать им оценку. Делегировать следует рутинную работу, специализированную деятельность, частные вопросы и подготовительную работу. Ни в коем случае нельзя делегировать такую работу, как определение цели, руководство сотрудниками, задача высокой степени риска.

Реализация и организация.Допускает составление распорядка дня и организацию трудового процесса с целью достижения поставленной цели. Организация своего рабочего дня должна отвечать основному принципу: «Работа должна подчиняться мне, а не наоборот». Существуют 23 правила, которые можно разделить на 3 группы: правила начала дня, основной части дня и конца дня.

Правила начала дня:

– начинать день с позитивным настроением;

– начинайте работу по возможности в одно и то же время;

– повторный обзор плана дня, составленного накануне;

– сначала — ключевые задания;

– приступать без раскачивания;

– согласовать план дня с секретарем (он будет эффективнее работать и сможет оградить руководителя от ненужных препятствий);

– утром заниматься сложными и важными делами, потому что позже менеджер обычно бывает занят текущими делами.

Правила основной части дня:

– логичная подготовка работы;

– влиять на фиксацию сроков в собственных интересах;

– перепроверять весь комплекс работ с точки зрения необходимости отдельных работ;

– отклонять дополнительно возникающую безотлагательную проблему;

– избегать незапланированных импульсивных действий;

– вовремя делать паузу и соблюдать размеренный темп;

– небольшие однородные задания выполнять серией (при этом только один раз проводится подготовка и в течение определенного времени руководитель занимается однородной деятельностью; благодаря непрерывности и концентрированности на процессе достигается экономия времени;

– рационально завершать начатое (отвлечение и следующее возвращение к работе требуют некоторого времени, потому начатое дело нужно или доводить до конца, или прерывать в нужный момент);

– использовать незапланированные временные промежутки для подготовительной или рутинной деятельности;

– работать антициклично (т. е. в начале дня целесообразнее заниматься важнейшими заданиями, а в более беспокойный период — делами менее важными);

– выкраивать спокойное время для восстановления сил;

– контролировать время и планы.

Правила завершения рабочего дня:

– завершить начатые небольшие дела;

– контроль над результатами и самоконтроль;

– составить план на следующий день;

– каждый день должен иметь свою кульминацию.

Контроль.Контроль над результатами служит улучшению, а в идеальном случае — оптимизации трудового процесса. Все перечисленные выше функции самоменеджмента будут не настолько эффективными, если не будет проводиться соответствующий контроль. Контроль охватывает три задания:

— осмысление физического состояния;

— сравнение запланированного с достигнутым;

— корректировка но установленным отклонениям.

Необходимо регулярно, через одинаковые промежутки времени, проверять свои планы и организацию труда, анализировать свою деятельность и свое время и составлять листок дневных препятствий. Контроль над результатами труда должен в любом случае производиться после выполнения задания. Тот, кто хочет себя по-настоящему разгрузить, не может отказаться от самоконтроля.

Информация и коммуникация. Это важнейшая фаза, потому что все другие фазы нуждается в ней. На руководителя ежедневно обрушивается поток информации, с которым ему приходится разбираться. В реальной жизни руководитель обрабатывает намного больше информации, чем это необходимо для

эффективной работы. Для того чтобы экономить свое время, руководителю необходимо разработать рациональный подход к получению, обработке и использованию информации.

Систему персонального менеджмента можно образно представить в виде модели — требований к качествам человека, способного управлять самим собой (табл. 4.4)

Таблица 4.4

№ п/п	Основные блоки требований к менеджеру	Содержание критерия	Первичные качества (второй уровень)
1	Личная организованность	Способность жить и работать по системе	Приверженность системному подходу. Умение ценить и эффективно использовать время. Умение сосредоточиться на главном. Умение все делать по порядку. Умение не упускать из вида мелочи. Умение анализировать затраты времени
2	Самодисциплина	Умение держать себя в руках, управлять своим поведением	Обязательность, способность держать слово. Пунктуальность, точность исполнения. Собранность, умение не разбрасываться. Наличие чувства ответственности
3	Знание техники личной работы	Знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться	Организация рабочего места. Умение работать с информацией. Умение составлять документы. Умение слушать, планировать свои дела, пользоваться современной техникой. Умение менять занятия. Умение делегировать полномочия. Знание технологии коммуникаций
4	Эмоционально-волевой потенциал	Способность управлять своей волей	Волевые качества, трудолюбие, упорство в работе, целеустремленность, решительность, напористость, умение заинтересовать, мотивировать себя, оптимизм, жизнерадостность, преданность работе и коллективу, уверенность в себе, психологическая подготовка к работе

Окончание Табл. 4.4

№ п/п	Основные блоки требований к менеджеру	Содержание критерия	Первичные качества (второй уровень)
5	Способность делать себя здоровым	Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда	Физические нагрузки, питание, сон, дыхание, водные процедуры, закаливание, тренированность нервной системы, умение расслабиться, отказ от вредных привычек, режимы труда и отдыха
6	Способность формулировать и реализовывать жизненные цели	Умение формулировать и добиваться реализации жизненных целей	Способность познать самого себя. Умение формулировать свои жизненные цели. Умение принимать решения. Умение планировать Карьеру. Умение найти и получить хорошую работу. Умение адаптироваться в коллективе
7	Личный самоконтроль	Способность контролировать процессы своей деятельности и результаты	Контроль процессов, Контроль результатов. Контроль дня. Умение формировать и контролировать свой имидж

Соблюдение принципов организации рабочего места и времени руководителя играют достаточно важную роль в самоменеджменте. Практика показала, что увеличение затрат времени на. планирование приводит к сокращению времени на использование и в конечном счете к экономии времени в целом.

Менеджер обязан уметь анализировать свое время, составлять план личной работы, при этом необходимо учитывать все выполняемые вами работы, уметь расположить их в порядке важности.

Менеджер должен стараться четко фиксировать регулярные дела по времени, закреплять за ними одни и те же часы, отмечать степень неотложности нерегулярных дел, особенно тех, которые могут превратиться в «горящие». Наличие дневника времени — важнейшее вспомогательное средство планирования времени. Он является одновременно настольным календарем, записной книжкой, личным дневником, инструментом планирования.

Чтобы успевать больше в меньшее время, требуется всего две вещи: организованность и самодисциплина. Следующие правила помогут вам этого добиться.

1. Точно определите свою цель.
2. Сосредоточьтесь на главном.
3. Придумывайте себе стимулы.
4. Установите твердые сроки.

5. Научитесь быть решительным.
6. Научитесь говорить «нет»,
7. Не транжирьте время в телефонных разговорах.
8. Ведите записную книжку.
9. Ликвидируйте досадные помехи.
10. Учитесь слушать.
11. Откажитесь от шаблона.
12. Не упускайте из виду мелочей.
13. Приступайте к делу сразу же,
14. Используйте время полностью.
15. Следите за тем, на что тратите свободное время.
16. Меняйте род занятий,
17. Начинайте раньше.
18. Воспитывайте уважение к своему времени.

Практика использования указанных правил показывает, что они помогают поднять уровень плановости в распределении рабочего времени, четче определить круг своих функций, значительно сократить затраты времени менеджера.

Организация рабочего места. Цель рационального размещения персонала состоит в том, чтобы уменьшить время, необходимое для выполнения работы, устранить ненужные перемещения служащих, обеспечить хорошие условия труда и уменьшить утомляемость сотрудников, а также максимально повысить производительность труда персонала. Добиться этого можно учитывая основные системы планировки помещений, принципы планировки рабочих мест и рациональных условий труда.

Цель рационального размещения персонала состоит в том, чтобы уменьшить время, необходимое для выполнения работы, устранить ненужные перемещения служащих, обеспечить хорошие условия труда и уменьшить напряжение и утомляемость сотрудников, наиболее экономно использовать площади и максимально повысить производительность труда персонала.

Важность правильной организации рабочего места сотрудника объясняется тем, что на нем человек проводит треть своей сознательной жизни. Поэтому стоит подумать о планировке, дизайне, мебели и оборудовании рабочего места, т.к. все это влияет на производительность труда, наше настроение и здоровье.

Выделяют следующие основные системы планировки помещений.

- **Кабинетная:** структурные подразделения размещаются на отдельных этажах здания, а отделы и службы в отдельных комнатах (от 4 до 30 чел.). Достоинством системы является создание творческой обстановки и комфортных условий для малых групп сотрудников, а недостатком — увеличение затрат на отопление и освещение, а также удлинение маршрутов документопотоков.

- **Зальная,** при которой структурные подразделения и производства размещаются в больших залах (на этажах) здания с количеством сотрудников более 100. Эти помещения обязательно оборудуются искусственным освещением, кондиционированием воздуха и звукоизоляцией. Их достоинством является снижение затрат на строительство и эксплуатацию помещений, уменьшение площадей на 1 служащего, обеспечение рациональной технологии управления. Главный недостаток — невозможность создания уединенной обстановки, особенно для ученых и руководителей, а также избыточный шум в зале.
- **Ячеистая,** при которой в большом зале размещаются сотрудники подразделения, а помещения для руководителей отделов и служб формируются с помощью специальных передвижных перегородок из рифленого стекла высотой 1,5 -2,0 м. Применение перегородок создает благоприятную обстановку для сотрудников отдела, у которых своя «ячейка». В то же время руководитель подразделения может свободно наблюдать за работой отделов и служб, а также и дисциплиной труда.

При **распределении помещений** рекомендуем соблюдать следующие **правила:**

- В первую очередь размещать крупные структурные подразделения (администрация, канцелярия, бухгалтерия, отделы маркетинга, кадров) и учитывать возможность их расширения.
- Смежные отделы и службы размещать рядом друг с другом, чтобы минимизировать время на обмен информацией.
- Отделы, связанные с приемом посетителей (сбыт, кадры, бухгалтерия), должны размещаться рядом со входом, лифтом и лестничной площадкой.
- Складские, множительные и транспортные подразделения должны быть изолированы от приема посетителей и офисных помещений.
- Туалеты и курительные комнаты должны быть на каждом этаже и легко доступны клиентам и сотрудникам.

Планировка рабочих мест осуществляется исходя из площади помещений, числа сотрудников, норматива площадей на одного сотрудника и проектируемой мебели и оборудования:

- общая и полезная площади здания, а также планировка комнат определяется по рабочим чертежам здания;
- число сотрудников определяется штатным расписанием предприятия;
- нормы площадей на одного сотрудника различны в разных странах.

При планировке целесообразно сразу определить, кто из руководителей предприятия и его заместителей будет иметь отдельные кабинеты. Началь-

никам отделов лучше сидеть непосредственно в отделах: это улучшит управляемость и дисциплину.

В табл. 4.5 приведены нормы площадей по категориям руководителей в различных странах.

Таблица 4.5

Нормы площадей для размещения служащих в различных странах (кв.м)

Категория служащих	Россия	США	Великобритания	Германия	Италия
Руководитель предприятия	24-55	37	37-42	40-50	40-50
Заместитель руководителя	12-35	15-25	23-32	25-30	35-38
Начальник отдела	8-24	7-9	18-23	15-25	15-20
Главный (старший) специалист	8-12	6-8	8-11	8-15	8-12
Специалист	4-8	4-6	9	2-4	5
Секретарь	3-4	4-5	4-6	3-5	4-5

Рациональные условия труда

Производительный труд в сфере управления может быть обеспечен за счет соблюдения простых правил организации рабочего места, планировки офисных помещений, создания комфортных условий труда и хорошего психологического климата.

1. Современная эстетически красивая и экологически чистая мебель создаст комфортные условия труда и представление о благополучии фирмы. Лучше всего оборудовать офис недорогой мебелью из ДСП, покрытой специальным защитным пластиком. Не жалейте денег и оборудуйте все помещения офисной мебелью, в крайнем случае те подразделения, где сотрудники работают с клиентами предприятия. Гнетущее впечатление оставляет посещение кабинетов директоров с исцарапанными старыми столами, протертыми до дыр креслами, дешевыми занавесками и пепельницами, наполненными окурками сигарет.

2. Максимального комфорта и минимального утомления можно достичь в том случае, когда правильно подобраны по размеру стол и стул для сотрудника. Нормальная высота рабочей поверхности стола при работе служащего в зависимости от его роста составляет 70-75 см, соответственно высота стула находится в диапазоне от 40 до 45 см. Учитывая разный рост сотрудников, лучше всего использовать офисные кресла с поднимающимися сиденьями.

3. На рабочем столе должны находиться только те предметы и средства, которые часто и постоянно используются для решения задач управления. В конце рабочего дня стол должен быть абсолютно чистым в интересах соблюдения служебной тайны. Стол руководителя или специалиста, заваленный документами, книгами и газетами, говорит о неряшливом и неделовом человеке.

4. Все документы (папки, бумаги) надо располагать таким образом, чтобы они имели постоянное место и их можно было легко найти. Папки с постоянными документами должны быть внесены в номенклатуру делопроизводства предприятия (подразделения), храниться в определенном шкафу со свободным доступом сотрудников. Папки, которыми часто пользуются в течение рабочего дня, располагаются в пределах рабочей зоны сотрудника (один-два шага). В конце рабочего дня документы нужно положить в соответствующие папки. «Что в порядке лежит — само в руки бежит», — гласит пословица.

5. Все технические средства для ручных и механизированных работ (ручки, скрепки, карандаши, ластики, скоросшиватели, линейки, ножницы и др.) лучше всего хранить в специально приспособленном месте на столе или в компьютере — органайзере. Это экономит много времени по сравнению с традиционным хранением средств труда в ящике.

6. Офис должен содержаться в идеальной чистоте и убираться 2 раза в день, если в отделе много клиентов, или один раз в конце рабочего дня. Для поддержания порядка администрация должна запретить в Правилах внутреннего трудового распорядка курение в офисе, потребление пищи, распитие спиртных напитков на рабочем месте и хранение продуктов питания. В противном случае вас ждут мыши, тараканы, мухи, грязь и снижение производительности труда сотрудников на 15-20%.

7. Правильная освещенность помещений — фактор создания комфортных условий, благоприятного климата и здоровья сотрудников. Прямой свет без абажуров вызывает раздражение глаз, слабая освещенность ведет к их быстрому утомлению, отраженный свет от полированных поверхностей стола и шкафов действует раздражающе. Лучше всего располагать столы так, чтобы нормальный дневной свет падал слева от рабочего стола или прямо на него. В темное время суток помогают правильно подобранные светильники или настольные лампы.

8. Вентиляция имеет важное значение для сохранения у сотрудников хорошего физического состояния и уменьшает опасность распространения инфекционных заболеваний. Оптимальным вариантом является оборудование каждого помещения кондиционером или принудительной вентиляцией. При их отсутствии необходимо проветривать помещение каждые 2 ч.

9. Часть сотрудников, особенно тех, труд которых монотонен, предпочитает работать под музыку, другая часть ее не любит. Как быть? Эти вопросы должны быть согласованы внутри коллектива и регламентированы. В любом случае громко говорящий радиоприемник или другой источник музыки

в течение всего рабочего времени негативно действует на психику всех работников.

10. Очень плохо работать в жарком помещении и летом, и зимой, так как повышается утомляемость, снижается производительность труда, увеличивается вероятность простудных заболеваний. Кроме того, происходит перегрев организма, что ведет к увеличению заболеваемости сотрудников. Оптимальная температура помещения от 18 до 22°С. В зависимости от привычек сотрудников и времени года она может подбираться в указанном выше диапазоне. Отопительная система должна распространять тепло равномерно по помещениюофиса, а в холодное время года дополнительное тепло может быть получено за счет кондиционера или электрокамина.

Эргономика и организация рабочего места. Правильная организация вашего рабочего места и служебного помещения может оказать значительное влияние на вашу производительность. Она позволит вам экономить время, предупреждать усталость, завершать выполнение задач быстрее, чем вы планировали.

Для правильной организации рабочего места каких-либо стандартных рецептов не существует, но тем не менее, для того чтобы наилучшим образом организовать порядок в служебном помещении, вам следует обратить внимание на ряд общих принципов, эргономики руководствуясь которыми, можно добиться оптимального состояния в этом вопросе. **Эргономика –** это процесс научной организации труда, направленный на создание средств оптимизации труда, совершенствование методов выполнения человеком какой-либо работы с учетом его безопасности, комфортности и производительности. Возможно, в отношении организации порядка в вашем служебном помещении это звучит несколько высокопарно, однако выбор и размещение мебели, оборудования, справочных материалов и различных принадлежностей в вашем офисе может оказать значительное влияние на то, как вы работаете.

Мебель

1. Столы. На столе должно быть достаточно свободного места, чтобы было удобно работать, не отрываясь по пустякам. Если приходится делить свое время между компьютером и работой с бумагами, подумайте о панорамном методе, который позволит вам перемещаться между традиционным столом и компьютером не вставая. Если есть возможность, следует найти стол с регулируемой высотой. Стол устанавливается таким образом, чтобы он составлял единое целое со всем офисом. Размещение стола так, чтобы он служил барьером между руководителем и предполагаемым посетителем, позволяет добиться эффекта психологической дистанции, но если преследовать противоположную цель, то следует установить его по-другому. Установив стол напротив стены, вы создадите удобное место для размещения книжных полок, навесных плакатов и т.п. Если рабочее место находится в офисе с открытой планиров-

кой, то такое размещение стола способствует исключению случайных помех и снижению отвлечения внимания.

2. Стулья. Большинство современных офисных стульев оснащено колесиками и шарнирами, что позволяет свободно перемещаться по всей площади служебного помещения. Кроме того, такие стулья оборудованы спинками, что позволяет предотвратить чрезмерную нагрузку на шею и спину. Не стремитесь подчеркнуть ваш статус мебелью. Стулья должны быть функциональными. Чтобы выбрать стул для себя, обратите внимание на следующие характеристики: наличие регулируемого по высоте сиденья; наличие спинки, регулируемой как по высоте, так и в поперечном направлении; наличие достаточной глубины сиденья; должная устойчивость; наличие колесиков, соответствующих покрытию пола в вашем офисе.

3. Регулировка стула. При регулировке стула необходимо учитывать как размеры тела, так и высоту рабочей поверхности стола, если она не регулируется. Основная рекомендация: высоту сиденья надо отрегулировать так, чтобы вы могли удобно расположиться на нем; при этом ступни ваших ног должны опираться на пол, а зазор между передней частью стула и вашими икрами должен составлять 5 сантиметров. После этого следует отрегулировать спинку как в вертикальном, так и в поперечном направлениях, чтобы у вас не напрягалась поясница. Если стул оборудован подлокотниками, то их следует отрегулировать так, чтобы они слегка касались нижней части ваших локтей, когда они находятся под прямым углом к спинке стула. Подлокотники совсем не должны поднимать ваши локти. Если они мешают вам, их лучше демонтировать. При регулировке стула учитывайте высоту рабочей поверхности вашего стола и клавиатуры компьютера. Следует разместиться так, чтобы ноги удобно располагались под рабочей поверхностью стола и ничто не мешало их свободному движению. Если нет возможности добиться такого положения, значит рабочая поверхность стола расположена слишком низко. Если рабочая поверхность стола, в положении сидя, расположена значительно выше уровня локтей, то следует отрегулировать высоту стула. При этом под ноги придется подставить опору, чтобы можно было занять удобное сидячее положение.

Оборудование. Следует обращать внимание на то, где находятся вещи, которые используются регулярно. Они всегда должны находиться под рукой. Если над столом оборудованы полки, они должны располагаться таким образом, чтобы можно было дотянуться до вещи, находящейся на нижней полке, не поднимаясь со стула. Предметы, которыми используются регулярно (например, телефон, принтер, различного рода справочники) должны находиться в пределах досягаемости, чтобы не надо было за ними тянуться.

Использование компьютера. В настоящее время почти все виды человеческой деятельности, в том числе и деятельность менеджера так или иначе связаны с длительным использованием компьютерной техники. Соблюдение простых рекомендаций при работе с компьютером поможет вам увеличить

производительность труда, обеспечить более высокий уровень комфортности и предохранить от усталости и вредных последствий для здоровья:

- Рекомендуется, чтобы верхний край экрана монитора находился на одном уровне с глазами пользователя. Однако некоторые компьютерные эксперты указывают, что такая высота — это максимально разрешенный уровень, и настаивают на том, что для некоторых категорий пользователей этот уровень должен быть чуточку ниже, подчеркивая, что такое положение гораздо удобнее для глаз и шеи.
- Займите удобную позу, обращая особое внимание на положение шеи, позвоночника, локтей, кистей, бедер и ступней.
- Старайтесь не оставаться в одном и том же положении в течение длительных промежутков времени.
- Держите предплечья, кисти и руки на одной линии и не опирайтесь ими на острые края. Не ударяйте по клавишам слишком сильно.
- Клавиатура должна находиться под тем же углом, что и предплечья.
- Чаще делайте перерывы. Специалисты рекомендуют каждый час делать перерыв на пять-десять минут.
- Каждые десять-пятнадцать минут работы на компьютере дайте отдохнуть глазам, закрывая их на какое-то мгновение. Затем, открыв их, попытайтесь взглянуть на далеко расположенные предметы и чаще моргайте.
- Устанавливайте монитор таким образом, чтобы от него не отражался свет. При верхнем освещении пользуйтесь жалюзи, светорассеивателями.
- Чтение бумажных документов требует более сильного освещения, чем чтение с экрана монитора. Если вы одновременно работаете на компьютере и с бумажными документами, пользуйтесь настольной лампой, с помощью которой вы можете отрегулировать освещение таким образом, чтобы дополнительный свет, необходимый вам для чтения бумажных документов, на экран монитора не попадал.
- Специальная подставка под бумажные документы облегчит вам одновременную работу на компьютере и с бумажными документами.
- Отрегулируйте до удобного для себя уровня контраст и яркость вашего монитора.
- Регулярно протирайте экран монитора и другие поверхности компьютера.

Наведение порядка на рабочем месте

Наведение порядка в шкафах. Начните уборку с посудных шкафов, а именно с тех, которые находятся на максимальном удалении от вашего стола. В них, скорее всего, сосредоточена основная масса материалов не первой необходимости, до которых не дошли руки во время предыдущих уборок. По мере их высвобождения продвигайтесь вперед по направлению к вашему столу. Таким образом, вы получите место для хранения предметов, которые в на-

стоящее время загромождают более нужные в рабочем отношении области. Безжалостно избавляйтесь от мусора. Ненужные документы и откровенный мусор просто выбрасывайте. Рассортируйте остальные документы и материалы по архивным коробкам, коробки соответствующим образом пометьте. Когда будете приступать к наведению порядка в книжных шкафах, предлагаем вам сначала полностью их очистить, а затем расставить всю литературу по темам. Требуется разместить материалы и документы таким образом, чтобы вам было легко и удобно их находить в случае необходимости.

Наведение порядка на рабочем столе. У меня был такой период в жизни, когда я пытался убедить себя, что могу хорошо работать при загроможденном рабочем столе. Я говорил себе, что, несмотря на стопки документов, временами достигавших угрожающих размеров, я с легкостью могу найти любую нужную мне бумагу, а резкое переключение с одной задачи на другую только обостряет мое внимание на всем протяжении рабочего дня. Конечно, это было глупостью. Наличие чрезмерного количества документов на рабочем столе ведет к такому же отвлечению внимания и помехам в работе, как телефонные звонки. Хвататься за выполнение то одной задачи, то другой, не добиваясь при этом успеха, гораздо проще, чем сконцентрировать усилия на их реальном выполнении. Наличие большого количества различных документов также служит удобным предлогом для оправдания различного рода отсрочек и проволочек. Когда процесс решения той или иной задачи идет тяжело, психологически гораздо легче переключить свое внимание на решение той задачи, которая кажется вам проще, и вас так и тянет схватить первый попавшийся листок из какой-нибудь стопки документов, находящихся на вашем рабочем столе.

Поиск документов может привести к огромной потере времени и вызвать новые причины для отрыва от работы. Возьмите и прикиньте, сколько раз вам приходится отрываться от работы и рыться в этих стопках, пытаясь по просьбе того или иного лица отыскать нужный ему документ. Специальные наблюдения показали, что на это уходит минимум 15 минут в день, и это, надо признать, довольно консервативная оценка. Конечно, это немного. Но если прикинуть, сколько это составит за год, то вы получите полторы недели, что, согласитесь, довольно большая потеря рабочего времени. Подумайте, сколько бы вы могли совершить полезного за это время. А если вы неорганизованны до такой степени, что тратите на поиски 30 минут в день, тогда, в случае правильной организации, вознаграждением вам послужат три недели дополнительного рабочего времени в год.

Беспорядок на рабочем столе также служит причиной снижения вашей способности определять приоритетные направления деятельности.Кроме того, во всем этом есть что-то нерациональное. При просмотрах стопок те же самые документы попадаются вам на глаза помногу раз. Довольно часто вы тратите силы и энергию на просмотр тех документов, от которых вам надо было изба-

виться, как только вы их увидели в первый раз. Вы пропускаете конечные сроки, потому что документы, которые бы могли вам напомнить о них, теряются под грудами других документов.Наконец, здесь есть место к возникновению стрессовых ситуаций. Все то время, пока ваши бумаги представляют собой беспорядочную аморфную массу, вы не можете избавиться от чувства беспокойства. Вы не до конца уверены, что может скрываться в этих стопках бумаги, и такая ситуация постоянно служит вам напоминанием, что вы не можете должным образом справиться со своей работой. Довольно часто наличие большого объема задач гораздо больше способствует возникновению стрессовых ситуаций, чем их реальное выполнение.

Ключом при наведении порядка на рабочем столе должна быть простота. Лучшим началом этой процедуры будет, если вы возьметесь за все понемногу, — корзинка входящих документов, корзинка исходящих документов, один ежедневник, один блокнот. Подумайте также, нужны ли вам на рабочем столе вещи личного характера. Возможно, вы захотите оставить на столе случайное фото или сувенир, но нет никакого смысла в том, чтобы личные вещи мешали вашей работе. На вашем столе должны находиться только те принадлежности и инструменты, которыми вы пользуетесь ежедневно. Другие предметы, которые регулярно вам не нужны, должны находиться под рукой, но только не на рабочем столе. Рабочее пространство должно быть достаточно большим, так как, наряду с ощущением физического комфорта, приведенный в порядок рабочий стол несет с собой и положительный психологический настрой.

Возможно, перед тем как начать наведение порядка на своем столе, вам придется преодолеть определенный психологический барьер. Ведь загроможденный рабочий стол подспудно ассоциируется у нас с его чрезвычайно занятым хозяином, а кому не нравится, чтобы его считали занятым. Однако следует помнить, что человек может быть чрезвычайно занятым, но совершенно некомпетентным и непродуктивным. Пусть о ваших делах говорят достигнутые результаты, а не внешний вид вашего рабочего стола. Когда вы окончательно разберетесь со своим рабочим столом, можете приступать к разбору документов.

Как справиться с кипами документов. Промаркируйте четыре пустые папки или коробки для хранения документов следующим образом: «принять к обработке», «заняться отправкой», «прочесть», «отправить на хранение» (или придумайте свои варианты, более удобные для вас). Запаситесь достаточным количеством пластиковых мешков для самой важной категории, которой предстоит отправиться на утилизацию. Приготовьтесь к тому, что большую часть документов вам придется отправить в мусорную корзину. Какое бы значение они не имели на тот момент, когда попали к вам, скорее всего, они уже морально устарели. Не повторяйте прежних ошибок, действуйте решительно. Здесь вы должны руководствоваться таким принципом: если есть сомнение

относительно ценности того или иного документа, смело отправляйте его в мусорную корзину. Не тратьте время на прочтение каждого документа. На данном этапе ваша задача заключается только в том, чтобы определить, нужен ли он вообще, и если — да, то его следует отправить соответственно в корзину или папку.Во время сортировки документов не предпринимайте никаких других действий, иначе вы можете завязнуть в этой массе. В обязательном порядке, чтобы облегчить свою дальнейшую работу, ставьте пометки на документах, но не тратьте на это слишком много времени, так как ваша основная задача на этом этапе — разобрать все документы по категориям. Журналы и другие периодические издания следует просматривать быстро, вырывая страницы, представляющие для вас интерес. Остатки смело отправляйте в мусорную корзину. На данном этапе читать вырванные заметки не следует. Когда вы разберете все кипы, обратите внимание на ваши корзины. Всегда планируйте время для работы с документами.

Правила поддержания порядка на рабочем месте:

– Если, есть сомнение относительно ценности того или иного документа, смело отправляйте его в мусорную корзину.

– Не используйте свой стол в качестве места хранения документов — пользуйтесь для этих целей специальными папками .

– Всегда проверяйте наличие необходимой техники. Все инструменты и принадлежности, которыми вы пользуетесь регулярно, должны находиться под рукой.

– Не перемещайте кипы документов с вашего стола в другие места кабинета.

– Старайтесь обрабатывать и регистрировать документы ежедневно. Если вы вынимаете документы из картотеки, возьмите себе за правило возвращать их на место как можно скорее.

ГЛАВА 5 Управление персоналом

5.1 Теории управления о роли человека в организации

Трудовая деятельность человека стала объектом систематических исследований со второй половины XIX века. Цель таких исследований, начатых американским инженером Ф.Тейлором, состояла первоначально в поиске методов рационального выполнения производственных операций. С начала XX века стали публиковаться статьи и книги по управлению производственными коллективами, обучению персонала, методам повышения производительности, улучшению условий труда, взаимоотношениям сотрудников предприятий.

В настоящее время различают три группы теорий управления о роли человека в организации: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

Классические теории получили развитие в период с 1880 г. по1930 г.Видными представителями классических теорий являются: Ф.Тейлор, Файоль, Г.Эмерсон, Л.Урвик, М.Вебер, Г.Форд, А.К.Гастев, П.М.Керженцев и др. Основной постулат теории заключается в том, что труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, а то, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля. В этой связи главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными, разложение задач на простые и повторяющиеся операции, разработка простых процедур труда. Если задачи будут в достаточной мере упрощены и если индивиды будут строго контролироваться, то они смогут соблюсти фиксированные нормы производства. При этом индивиды могут выполнить свои обязанности при условии, если будет соответствующая заработная плата и руководитель будет справедлив.

Представители как научного движения (Ф.У.Тейлор), так и административного (А.Файоль, М.Вебер) не отвергали в целом роли «человеческого фактора» в формировании управления производством, но в тоже время и не представляли его как предмет самостоятельного исследования. Возможно, это объяснимо, с одной стороны, тем, что вопросы организации производства и управления интересовали исследователей в большей степени, чем какие-либо другие, а с другой, психология как наука находилась еще в стадии формирования.

*Теории человеческих отношений*стали применять с начала 1930-х гг. Представители теорий человеческих отношений (Э.Мэйо, К.Арджерис, Р.Ликарт, Р.Блейк и др) определили «человеческий фактор» в основу исследований повышения эффективности любого предприятия. Согласно данной теории индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды. Эти потребности явля-

ются более важными, чем деньги, в побуждении и мотивированности к труду. Главная задача руководителя заключается в том, чтобы каждый работник чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных о планах, а также учитывать их предложения по улучшению этих планов. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным возможность определенной самостоятельности и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций. При этом факт обмена информацией с подчиненными и их участия в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить основные потребности по взаимодействию индивидов и в чувстве их собственной значимости.

Теории человеческих ресурсов являются современными.Авторами теорий человеческих ресурсов являются: А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.Макгрегор и др. Теории мотивации внесли исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Труд для большинства индивидов приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоятельности, к творчеству, к ответственности, а также к личному самоконтролю на более высоком месте по иерархии, чем то, которое они теперь занимают. Главной задачей руководителя является эффективное использование человеческих ресурсов, создание такой обстановки, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности, содействовать полному участию персонала в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных. Факт расширения самостоятельности и самоконтроля у подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные ресурсы.

Формирование наук о труде и персонале происходило как на основе эмпирических данных, так и в результате использования достижений экономической теории, математики, статистики, физиологии и психологии человека, социологии, права, технологии, организации производства. В 60-е годы XX века на развитие наук о персонале существенное влияние оказали исследования в области кибернетики, теории систем, вычислительной техники, с 70-х годов можно отметить усиление этического аспекта. Все большее распространение получают рекомендации по установлению в производственных коллективах отношений сотрудничества, терпимости, доброжелательности. Если на начальных этапах развития наук о труде преобладал технократический подход и основное внимание уделялось методам увеличения производительности физического труда, то во второй половине XX века преобладает гуманитарный подход, усиливается внимание к личности каждого сотрудника и условиям для проявления его творческих способностей.

5.2 Концепция управления персоналом

Управление персоналом организации — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Концепция управления персоналом — система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Практический опыт и научные исследования позволили сформулировать важнейшие концепции управления персоналом, которые по разному анализировали роль человека в организации (табл.5.1).

Таблица 5.1

Классификация концепций управления персоналом

Система	Человек - Ресурс	Человек — Личность
Экономическая	Управление трудовыми ресурсами (HUMAN LABOUR MANAGEMENT)	Управление персоналом (PERSONNEL MANAGEMENT)
Социальная	Управление человеческими ресурсами (HUMAN RESOURSE MANAGEMENT)	Социальный командный менеджмент (SOCIAL MANAGEMENT)

Экономический подход к управлению дал начало концепции «Управление трудовыми ресурсами» (HUMAN LABOURMANAGEMENT). Вместо человека, занятого в производстве, рассматривалась лишь его функция - труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой.При этом внутрипроизводственные факторы для успеха предприятия важнее, чем факторы внешней среды. В этой связи основным содержанием управления персоналом является организация труда и заработной платы, стимулирование эффективной работы осуществляется методом оплаты рабочего времени. Применяется данная концепция на предприятиях с серийным массовым производством при низкоквалифицированном труде.

Научной основой концепции «Управление персоналом» (PERSONNEL MANAGEMENT), развивавшейся с 30-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль - должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции). Цель данной концепции заключается в использовании трудового и личностного потенциала человека. Человек — самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения. По отношению к такому активному субъекту - партнеру организации в достижении ее целей — возможно лишь управление путем постановки согласованных с ним целей. А для этого необходимо представлять себе специфику потребностей, основную ориентацию человека. Таким образом, основным содержанием управления персоналом является управление системой полномочий и ответственности на всех фазах и стадиях «жизненного цикла» человека в его трудовой деятельности в организации. В этой связи основной задачей управления является отбор работников с профессиональными и личностными качествами, соответствующими должности, а также изучение специфики потребностей и разработка программ их удовлетворения. Применяется данная концепция на предприятиях с четкой организационной структурой обычных отраслей.

В концепции «Управление человеческими ресурсами» (HUMAN RESOURSE MANAGEMENT) человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс — элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов: трудовой функции, социальных отношений, состояния работника. Концепция позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля. По отношению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей. Цель данной концепции заключается в максимальном использовании потенциала человека путем создания оптимальной окружающей среды. Управление распространяется как на формальную (выполнение должностных обязанностей), так и неформальную (социальные отношения внутри организации, физическое и психологическое состояние работников и т.д.) организацию. В этой связи основной задачей управления является отбор работников с профессиональными и личностными качествами, соответствующими должности и корпоративной культуре организации. В этих условиях управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд персонала на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест. При этом именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации. Применяется данная концепция на средних и крупных предприятиях высокотехнологических отраслей в условиях конкуренции.

В соответствии с концепцией «Социальный командный менеджмент» (SOCIAL MANAGEMENT) или «управление человеком» работник - особый объект управления, который не может рассматриваться только как «ресурс». Возникший в США в начале 70-х гг. неоплюралистический (гуманистический) подход в управлении человеческими ресурсами исходит из представления об организации как социально-культурном феномене. В соответствии с ним основу отношений и поведения людей должны составлять общечеловеческие и коллективные нормы и ценности, принятые в обществе. Работники берут на себя ответственность за достижение конкурентных преимуществ фирмы, вовлечены в ее дела. Таким образом, целями управления человеком становятся: удовлетворение его потребностей и законных интересов в области развития; обеспечение взаимной ответственности персонала и администрации за результаты; разрушение барьеров между собственниками, менеджерами и работниками на основе участия в собственности; формирование организационных ценностей и развитие культуры; создание благоприятного морально-психологического климата; обеспечение условий для проявления инициативы, максимальной реализации способностей людей, вовлечения их в творчество, в решение проблем; расширение самостоятельности и самоконтроля. Таким образом, основным содержанием управления является самоуправление, стимулирование эффективной работы осуществляется повышением качества трудовой жизни. Применяется в малом предпринимательстве, сфере искусства.

Таким образом, повышение роли персонала и изменение отношения к нему связано с глубокими преобразованиями в производстве. Одной из отличительных черт современного производства выступает его сильная зависимость от качества рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности в дела организации. Управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

5.3 Принципы и методы управления персоналом

Принципы управления персоналом – это фундаментальные, базовые положения, исходя из которых, происходит выработка практических и теоретических основ деятельности по управления персоналом. В общем случае принципы являются основополагающими положениями теории, науки, учения. В процессе накопления эмпирической информации о деятельности людей, ее изучения, анализа и обобщения происходил отбор всего положительного, что легло в основу правил и принципов поведения управления и труда, которые создают условия для эффективной деятельности трудовых коллективов и от-

дельных людей. Все эти принципы управления персоналом носят многоуровневый характер. Они распространяются на всевозможные сферы деятельности. Принципы управленческой деятельности – это те основные положения, нормы и правила, которым должны следовать специалисты и руководители в процессе управления персоналом. Они отражают требования действующих экономических закономерностей и законов, поэтому являются объективными. Таких принципов очень много, но управленческая деятельности при всех условиях осуществляет на базе таких традиционно утвердившихся организациях принципов: демократического централизма, научности, первого лица, плановости, расстановки, подбора и отбора кадров, единства распорядительства, целевого, линейного и функционального управления, сочетания централизации и децентрализации, единоначалия и коллегиальности, контроля исполнения решений и т.д.

Современные зарубежные концепции и подходы к управлению персоналом выделяют следующие принципы управления персоналом: ориентация на стратегический подход к управлению персоналом; подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности организации; экономическая целесообразность инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов; социальное партнерство и демократизация управления; обогащение труда и повышение качества трудовой жизни; непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов; профессионализация управления персоналом. Так, японские и американские корпорации используют такие принципы: контроля исполнения заданий, пожизненного найма, корпоративной культуры, принятие решений на основе обязательного одобрения большинством работников. Принципы носят обязательный характер и постоянны. Они позволяют формировать каждый метод или систему методов в целом.

Управление персоналом как целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации базируется на научном подходе, определяющем методы, способы его практической организации. Методы управления следует отличать от способов (или приемов) управленческой деятельности на уровне предприятия, объединения, экономического района; от способов деятельности, применяемых в своей работе различными категориями руководителей; от способов (или приемов) реализации тех или иных функций управления (планирования, организации, контроля и т.д.). Все эти способы или приемы, которые нередко называют конкретными методами руководства, носят локальный, частный характер, поскольку относятся к какому-то отдельному органу, работнику или связаны с отдельной функцией.

Содержание метода управления связано с содержанием объективных законов, конкретная реализация которых возможна только через механизм действия совокупности методов управления. Так, наиболее часто все методы управления укрупнено классифицируются как общенаучные и специальные (частные). Общенаучные методы составляют основу системы методов управ-

ления персоналом, образуя его общенаучную методологию, базирующуюся на системном, комплексном, историческом подходах к решению проблем. К числу общенаучных методов относятся: диалектический метод; системный метод; комплексный метод; метод историзма; метод эксперимента; метод моделирования; мысленно-логические методы (дедукция, индукция, анализ, синтез, методы классификации и построения типологии); экономико-математические методы; эвристические методы; методы социологического исследования. Вторая группа методов – это специфические (частные) методы, в том числе и методы управления персоналом.

Вместе с тем для достижения цели недостаточно того, чтобы метод просто соответствовал требованиям объективных законов. Необходимо найти возможности реализации этих требований в способы воздействия на персонал организации. Поэтому метод управления характеризуется не только содержанием, но и направленностью его побуждающего воздействия.

Следует выделять методы управления персоналом и методы руководства. *Методы управления персоналом* — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Методы управления и методы руководства взаимосвязаны, так как они имеют общую основу, реализуют взаимосвязанные цели и задачи. В то же время у них есть свои специфические особенности. В основе системы методов управления лежат объективные законы управления. Эти методы конкретизируют, преломляют их действия в системах управления. В основе руководства лежит конкретное личное воздействие руководителя, опирающееся на его власть, формальный авторитет и полномочия.. Однако резкой границы между данными методами не существует, поскольку использование методов управления в значительной части осуществляется через деятельность руководителя и, соответственно, через методы руководства.

Помимо методов управления и методов руководства следует выделять методы прямого и косвенного действия, формальные и неформальные методы. Использование методов прямого воздействия предлагает непосредственные результаты воздействия. С помощью косвенного воздействия создаются условия для достижения определенных результатов. Соотношение методов формального и неформального воздействия отражает характерные черты стиля управления. Следует подчеркнуть, что методы носят альтернативный характер, возможен их выбор, замена одного другим.

По содержанию, направленности и организационным формам методы управления персоналом подразделяется на: экономические, административно-правовые и социально-психологические методы управления, которые отличаются способами и результативностью воздействия на персонал.

Группа административных методов базируется на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Административные мето-

ды управления реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия. Организационное воздействие включает в себя: организационное регламентирование (разработка положений о подразделениях, определяющих их функции, права и обязанности, разработка штатного расписания); организационное нормирование (разработка различных нормативов, например, трудовых (разряды, ставки), нормативы рентабельности, правила внутреннего распорядка и т.д.); организационно-методическое инструктирование (должностные инструкции методические указания к выполнению работ, рабочие инструкции и т.д.). Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации, распоряжения и указания — руководителями подразделений. Приказ — это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу. Распоряжение — это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Роль экономических методов управления персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата. Здесь важнейшим методом является мотивация трудовой деятельности, заключающая в большинстве случаев в материальном стимулировании работников. Основным мотивационным фактором, как правило, является заработная плата. Кроме того, существенный инструментарий управления персоналом представляет собой система выплат, надбавок, льгот и т.д., предоставляющая дополнительные экономические рычаги воздействия на мотивацию сотрудников. Также к экономическим методам можно отнести элементы социального обеспечения сотрудников (например, оплата питания, проезда, отдыха, предоставление различных видов страхования, в том числе медицинского и т.д.). Применение экономических методов должно строго базироваться на их окупаемости. Это означает, что инвестирование средств в материальное стимулирование сотрудников должно принести прибыль организации за счет повышения качества выполняемых работ в планируемом периоде.

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив — социологические. К наиболее важным результатам применения психологических методов можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрес-

сов и т.д.), управление формированием карьеры на основе психологических особенностей каждого сотрудника, обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника. Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты. Социологические методы также являются научным инструментарием в работе с персоналом и позволяют собрать необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала, а также обоснованно принимать кадровые решения. Инструментарий социологических методов составляет анкетирование, интервьюирование, социометрический метод, метод наблюдения и т.д.

Методы управления персоналом также можно классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, планирования, организации, координации, стимулирования, контроля, анализа, учета). По этому признаку выделяются методы: обеспечения организации персоналом; оценки персонала; организации оплаты труда; управления карьерой; профессионального обучения;

Принципы и методы построения системы управления персоналом

Управление персоналом заключается в рациональном использовании человеческих ресурсов, то есть умственных и физических способностей работников всех категорий. В первую очередь речь идет о таких способностях как исследовательские, предпринимательские, познавательные. Поэтому во всех сферах производства и на каждой его стадии должна действовать комплексная система управления персоналом, позволяющая наиболее эффективно применять ограниченные экономические ресурсы, в частности труд персонала.

Система управления персоналом — это набор методов, процедур и приемов, реализуя и совершенствуя которые организация обеспечивает себя персоналом требуемого уровня и воздействует на его поведение для достижения организационных целей. Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Система управления персоналом организации является составной частью общей системы управления организацией и в современных условиях от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования организации на экономическом пространстве. Система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом.Она включает различные подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

К функциональным подсистемам относятся подсистемы: планирования и маркетинга персонала, управления наймом и учетом персонала, управления трудовыми отношениями, обеспечения нормальных условий труда, управления развитием персонала, управления мотивацией и стимулированием труда персонала, управления социальным развитием, развития оргструктуры управления. Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами. Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом. Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами. Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц. Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом. Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального стимулирования персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом. Подсистема управления социальным

развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования. Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Система управления персоналом -совокупность организационных структур, выполняющих функции управления персоналом. К ним относятсяруководители, служба управления персоналом, специалисты, реализующие функции управления персоналом. Выделяют также: кадровое; нормативно-методическое; делопроизводственное; организационное; правовое; информационное; материальное и техническое обеспечение системы управления персоналом. Кадровое обеспечение системы управления персоналом представляет собой необходимый качественный и количественный состав работников кадровой службы организации. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом состоит из следующих элементов: документов организационного, организационно-методического, распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера; нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила и методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом. Документационноеобеспечение системы управления персоналом предусматривает создание условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента их создания (или получения) работниками кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения. Организационное обеспечениесистемы управления персоналом означает формирование специальных структурных подразделений, выполняющих ряд задач и функций в области работы с кадрами. Правовое обеспечение системы управления персоналом осуществляет решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам. Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления персоналом при ее функционировании. Оно выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической инфор-

мацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.Материальное и техническое обеспечение системы управления персоналом предусматривает выделение определенных материальных и технических средств на осуществление работы с кадрами.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в малых организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных - функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Принципы построения системы управления персоналом — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. Различают две группы принципов построения системы управления персоналом: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации.

К принципам, характеризующим требования к формированию системы управления персоналом относят следующие принципы: обусловленности функций управления персоналом целям производства; первичности функций управления персоналом; оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом, определяющего пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункций); оптимального соотношения управленческих ориентаций функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства; потенциальных имитаций, позволяющий не прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления; экономичности, предполагающий наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом; прогрессивности, определяющим соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам; перспективности развития организации; комплексности, учитывающий все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.); оперативности в устранении отклонений; оптимальности, заключающийся в многовариантной проработке предложений по формированию системы управления персоналом; простоты; научности, учитывающий изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях; иерархичности, обеспечивающий взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принци-

пиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления; автономности структурных подразделений или отдельных руководителей; согласованности с основными целями организации и синхронизированности во времени; устойчивости; многоаспектности; прозрачности; комфортности.

К принципам, определяющим направления развития системы управления персоналом относят: концентрации, предполагающий как объединение усилий работников отдельного подразделений или всей системы управления персоналом на решение основных задач, так и объединения однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование; специализации, определяющий разделение труда в системе управления персоналом (труд руководителей, специалистов и других служащих); параллельности, предполагающий одновременное выполнение отдельных управленческих решений, что повышает оперативность управления персоналом; адаптивности, то есть гибкости, приспосабливаемости системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы; преемственности, предполагающий общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление; непрерывности, обеспечивающий отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления; ритмичности, определяющий выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом; прямоточности, то есть упорядоченности и целенаправленности необходимой информации по выработке определенного решения.

Наука и практика выработали инструментарии изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы — методы построения системы управления персоналом. Основным инструментарием изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы являются методы построения системы управления персоналом. Принято выделять методы обследования (сбор данных). Включающие в себя самообследование, интервьюирование, активное наблюдение рабочего дня, моментные наблюдения, анкетирование, изучение документов, функционально-стоимостной анализ; методы анализа, включающие такие методы, как системный, экономический, декомпозиции, последовательной подстановки, сравнений, динамический, структуризации целей, экспертно-аналитический, нормативный, параметрический, моделирования, главных компонент, балансовый, корреляционный и регрессионный, опытный, матричный; методы формирования, включающие системный подход, методы аналогий,

блочный, моделирования, творческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов, 6-5-3, морфологический анализ; методы обоснования, включающие метоы сравнений, моделирования, расчета количественных и качественных показателей оценки эффективности вариантов; методы внедрения, базирующиеся на методах обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала, материального и морального стимулирования, привлечения общественных организаций.

Одним из основных методов построения системы управления персоналом является системный анализ, который служит методологическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние. Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием в прошлом периоде. Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений и используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом. Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу. Нормативный метод предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организацией в целом и системы управления персоналом. Параметрический метод заключается в установлении функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления их соответствия. Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе свойства десятков показателей. Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы. Метод функционально-стоимостного анализа позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направления развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Морфологи-

ческий анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Наибольший эффект достигается в том случае, когда все методы применяются в совокупности.

5.4 Кадровая политика в организации

Формирование кадровой политики.

Основной задачей управления персоналом является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

Стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. *Стратегическое управление персоналом* — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Под конкурентоспособным трудовым потенциалом организации следует понимать способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками (и их трудовым потенциалом) аналогичных организаций. *Конкурентоспособность работника* — это способность к индивидуальным достижениям в труде, представляющим вклад в достижение организационных целей. Конкурентоспособность работника определяется качеством рабочей силы, соответствующим рыночной потребности в функциональном качестве труда. Конкурентоспособность обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников. Конкурентоспособность персонала определяется конкурентоспособностью отдельных работников и их групп и в значительной мере зависит от механизма функционирования человеческого ресурса в производственно-коммерческом процессе. В процессе формирования и развития конкурентоспособности персонала проявляется единство экономических и социальных процессов: работодатель ориентируется на достижение своих целей (повышение конкурентоспособности организации, получение прибыли) путем наиболее полного использования конкурентных преимуществ наемных работников. А работники, в свою очередь, заинтересованы в повышении организационной конкурентоспособности в той степени, в какой они находят в ней возможность для повышения своей индивидуальной конкурентоспособности.

Кадровая политика организации — генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механиз-

ма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии управления персоналом.

Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Можно выделить два критерия для формирования кадровой политики: Первый – связан с уровнем осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий в организации и непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию. На основании этого критерия выделяют кадровую политику: пассивную, реактивную, превентивную и активную. Пассивная кадровая политика характерна для организаций, в которых нет программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации и т.д.

В данной ситуации кадровая политика осуществляется в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремятся погасить любыми средствами, без понимания причин и следствий. Реактивная кадровая политика характеризуется последовательной реакцией кадровой службы и руководства предприятия на информацию службы контроллинга о сигналах негативного состояния в работе с персоналом, воспринимаемых как симптомы развития кризиса. Кадровые службы владеют средствами диагностики существующей обстановки и адекватной экстренной помощи, могут вскрыть причины возникновения конфликтных ситуаций (отсутствие квалифицированной рабочей силы для достижения поставленных целей, мотивации к труду и т. п.). Руководство организации предпринимает меры по локализации кризиса, решению возникших кадровых проблем без стратегических прогнозов, а в соответствии с возникновением и развитием ситуации. Превентивная кадровая политика предпринимается, когда руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития кризисной ситуации в кадровой работе. Несмотря на то, что кадровая служба организации располагает средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период, она не имеет средств для влияния на нее. Программы развития таких организаций разрабатываются на основе краткосрочного прогноза потребности в кадрах и развития персонала, но эти программы не комплексные. Активная кадровая политика - это рациональная кадровая политика, где кадровая работа строится в соответствии с

антикризисными кадровыми программами, разработанными на основании прогноза, имеющихся средств воздействия на кризисную ситуацию и готовности кадровой службы проводить постоянный мониторинг обстановки и коррекцию исполняемых программ в соответствии с динамикой параметров внешней и внутренней сред.

Вторым критерием для формирования кадровой политики является принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, то есть степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. На этом основании традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую.Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, организация готова принять на работу любого специалиста соответствующей квалификации без учета опыта работы в других организациях. Такая кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Основными направлениями кадровой политики организации являются: проведение маркетинговой деятельности в области персонала; планирование потребности организации в персонале; прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий; организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала; подбор и расстановка персонала; разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда; рационализация затрат на персонал организации; разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности; организация труда и рабочего места; разработка программ занятости и социальных программ; эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности; управление нововведениями в кадровой работе; обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала; анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов; обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда; разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности. Объем работ по каждому из этих направлений зависит от размеров предприятия, характери-

стик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

Выделяют четыре основных этапа формирования кадровой политики организации.

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики организации. Назначение кадровой политики — своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Для достижения поставленных целей особенно важно обеспечить требуемое организации производственное поведение каждого из ее сотрудников. Кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой. В этой связи необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д. Второй этап состоит из трех блоков: определение качественных требований к персоналу исходя из описания рабочего места и требований к претенденту на должность; разработка количественных требований, которые связаны с определением потребности в персонале по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.; разработка основных принципов кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке персонала, формированию и подготовке резерва на должности, оценке степени их развития, оплате труда, использованию кадровогопотенциала и т.п. На третьем этапе определяется выбор основных форм и медов управления персоналом, разрабатывается научно-методический инструментарий кадрового планирования, а также процедуры диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. В этой связи необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании. На четвертом этапе разрабатываются программы, средства достижения целей кадровой работы, план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий, конкретизированных с учетом условий современных и возможных

изменений ситуации. С этой целью необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом, как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации.

Сущность и характеристика основных направлений кадрового планирования в организации.

Одна из сложнейших задач управления персоналом – планирование объёма человеческих ресурсов, необходимого для успешного функционирования организации. При этом кадровое планирование призвано обеспечить оптимальное раскрытие потенциала наемных работников и их мотивацию в условиях противоречия между производственными требованиями и задачами организации, с одной стороны, и интересами и потребностями работников - с другой. В этой связи проблемы кадрового планирования обусловлены как двойственностью системы экономических целей в кадровой политике, так и сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и др.

К факторам, влияющим на кадровое планирование относят: требования производства, стратегия развития предприятия; финансовые возможности предприятия, определяемый им и допустимый уровень издержек на управление персонала; количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменений в перспективе и др.; ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения); спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы; влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников; требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Кадровое планирование - целенаправленная деятельность организации по своевременному удовлетворению потребности организации в персонале, надлежащего количественного и качественного состава, контролю над его использованием, расчету его профессионально-квалификационной структуры, а также по развитию способностей работников, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, подготовке кадров, созданию достойных условий труда, повышению эффективности труда.

Основные задачи кадрового планирования: анализ состояния рынка труда и тенденции его изменения в рассматриваемый период; разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами; организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации; проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации; содействие орга-

низации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании; оценка затрат на формирование и поддержание штатов, а также на реализацию мероприятий, предусмотренных кадровой политикой; улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Следует отметить, что кадровое планирование – это планирование численности и состава сотрудников, связанных с организацией трудовых отношений. Бюджетное планирование в части расходов на персонал – это, в первую очередь, расчёт фонда оплаты труда, в который входят расходы на оплату работ и услуг по гражданско-правовым договорам лицам, не являющимся сотрудниками предприятия, а также расходов на компенсации, расходов на найм персонала и его обучение.

Эффективное кадровое планирование необходимо как средство оптимизации использования персонала, совершенствования процесса приёма на работу, организации профессионального обучения, создания основы для развития других программ управления персоналом, сокращения общих издержек на персонал. Однако полностью эффективным кадровое планирование является лишь в том случае, если оно интегрировано в общий процесс планирования. В качестве интегрированной составной части планирования кадровое планирование имеет своей задачей предоставление работающим рабочих мест в определенный момент и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями.

Выделяют следующие уровни кадрового планирования: стратегическое; тактическое; оперативное. Стратегическое кадровое планирование носит проблемно-ориентированный, долгосрочный характер (от трех до пяти лет), ориентировано на своевременное распознавание главных тенденций развития, их качественную оценку, зависит от внешних факторов (экономического, социального, технологического развития и пр.). Тактическое кадровое планирование строго ориентируется на цели, заявленные стратегическим кадровым планированием, ориентированно на решение конкретных проблем управления персоналом, детальнее фиксирует подробности кадровых мероприятий сроком от одного года до трех лет. Оперативное кадровое планирование имеет краткосрочный характер (до одного года), ориентировано на достижение отдельных оперативных целей, состоит из точно обозначенных целей и конкретных мероприятий, необходимых для их достижения, и выделяемых материальных средств с указанием их вида, количества и времени, составляется только на основе точной информации, которая слабо поддается обобщению.

В кадровом планировании выделяют количественные и качественные показатели. К количественным показателям относят: производительность труда, трудоемкость продукции, численность работающих, фонд оплаты труда, среднюю заработную плату, текучесть кадров. Для этого необходимо собрать следующую информацию: сведения о постоянном составе персонала (имя,

отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.); данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.); потери времени в результате простоев, по болезни; данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков); заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа); данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и общественными организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Качественные показатели связанны с квалификацией работников, а также с ее соответствием предъявляемым требованиям. Для определения количественных показателей используются следующие методы: балансовый метод, основанный на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода, нормативный метод, определяющий нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции, статистический метод, устанавливающий зависимость рассматриваемого показателя от других переменных. Для определения качественных показателей используют следующие методы: метод экспертной оценки, позволяющий проблемы планирования и производить соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные, метод групповых оценок, в частности мозговой штурм, метод Дельфи, включающий в себя экспертные и групповые методы.

Содержание плана работы с персоналом включает: планирование потребности в персонале, которое базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей; планирование привлечения и адаптации персонала, включающее планирование мероприятий по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников; планирование высвобождения или сокращения персонала; планирование использования персонала, осуществляемое с помощью разработки плана замещения штатных должностей; планирование обучения, охватывающее мероприятия по обучению внутри и вне организаций и самоподготовке; планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения; планирование безопасности персонала, которое осуществляется с целью сохранения хорошего психофизического состояния, а также профессиональных качеств персонала организации; планирование расходов на персонал, являющихся основой для разработки производственных и социальных показателей организации.

В общем случае потребность предприятия в трудовых ресурсах определяется спросом на производимую им продукцию (услуги) и уровнем произ-

водительности труда. Численность персонала, его квалификация, затраты на оплату труда определяются прежде всего проектом трудового процесса, который в свою очередь должен соответствовать технологии производства и требованиям общества к условиям труда. При заданной технологии необходимая предприятию численность персонала определяется программой выпуска продукции, нормами затрат рабочего времени и установленной продолжительности рабочего года. Численность персонала корректируется исходя из ситуации на рынке труда, т.е. в соответствии с соотношением спроса и предложения по различным группам персонала.

Как конкретная задача управления персоналом, планирование численности включает: оценку количества и структуры наличных трудовых ресурсов; расчет текущей и будущей потребности предприятия в них. Оценка наличных трудовых ресурсов, позволяющая судить о необходимых изменениях численности работников, основывается на данных об объеме выполняемой работы, так и на анализе ее содержания. Цель такого анализа – уточнение задач по отдельным группам исполнителей и формирование адекватных квалификационных требований, а также выявление резервов повышения продуктивности труда на каждом конкретном участке работы. В экономической практике используется несколько методов анализа содержания работы: ФРВ, собеседование с работниками и руководителями, анкетный опрос. Данные методы позволяют определить не только какое количество работников предприятия обладает необходимыми навыками, и таким образом установить абсолютный уровень укомплектованности предприятия трудовыми ресурсами, степень структурного соответствия этих ресурсов целям предприятия, но и предоставляют реальную возможность учесть мнение непосредственного исполнителя работы.

Оценка наличных ресурсов совместно с учетом уровня текучести и естественного движения кадров лежит в основе расчета текущей потребности предприятия в работниках различных профессий и разным уровнем квалификации. Перспективная потребность определяется путем прогнозирования численности персонала, необходимого для реализации будущих целей предприятия. Эти цели могут быть связаны с расширением рынка сбыта продукции предприятия, с диверсификацией производства, с организационными сдвигами, с изменениями во внешней экономической среде. Во всех этих случаях прогнозируется возможное изменение содержания и объема работ внутри предприятия и оценивается внешний рынок труда и имеющаяся на нем рабочая сила. К настоящему времени разработан ряд методов построения моделей прогноза потребности в рабочей силе: эконометрический метод, метод проектирования тенденций, нормативный метод, метод экспертных оценок, вероятностные методы и др.

5.5 Управление карьерой в организации

Понятие и этапы деловой карьеры.

В самом общем понимании термин «карьера» (от фр.cariere) обозначает успешное, быстрое продвижение по службе. Также под карьерой подразумевается род занятий, профессию.

Деловая карьера – индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работников по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест. Таким образом, поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности связано с изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения.

Деловая карьера формируется исходя из субъективно осознанных суждений работника о своем трудовом будущем, возможностей самовыражения и удовлетворения трудом. При этом индивидуально осознанная позиция и поведение индивида связаны с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.Преимущества успешности освоения человеком необходимой информации, приобретения навыков составляют предмет карьеры. Они зависят от способа деятельности, который определяется карьерными целями, средствами и действиями людей по достижению целей, а также объективными целями, определяющими ее развитие.

К основным целям карьеры относят: моральное удовлетворение от профессии, должности; реализация и развитие возможностей человека; творческий характер работы; высокая заработная плата, получаемая работником с более высоким статусом; власть, дающая человеку возможность управлять другими людьми и ассоциирующаяся с силой, могуществом, высоким социальным статусом; благоприятные условия для труда и жизни, независимость; высокий уровень компетентности, то есть знаний, умений и навыков; компромисс между личными и профессиональными потребностями, например, между достаточно высоким, но не ведущим положением на работе и возможностью вести насыщенную личную (в частности, семейную) жизнь. Цели карьеры меняются с возрастом, с ростом квалификации и т.д.

На карьеру влияют как внутренние факторы - мотивы, уровень притязаний, самооценка, состояние здоровья, так и внешние факторы - социальная сфера, тип организации, а также случай. Оценка карьеры происходит как с позиций работника, который сам должен выбрать критерии оценки своего профессионального роста и сверять свою самооценку с мнениями и оценками своих коллег, так и с позиции организации. Любой карьерный процесс испытывает воздействие тормозящих его сил. Результат такого воздействия – замедленное развитие процесса, его остановки, изменение направления, спады и т.д. концентрация факторов, определяющих эти неравномерности на отдельных участках движения в определенных условиях порождают карьерный кризис,

сказывающийся на будущем человека и социальной системы. По характеру воздействия выделяют факторы сдерживания и сопротивления. Их характеристика тесно связана с другим основанием группировки – по отношению источника формирования (индивидуальные и средовые). Сдерживающие факторы имеют индивидуальное происхождение и определяются недостатком внутренних ресурсов и способом их мобилизации (низкий уровень потребностей, слабость мотивов, недостаток знаний и опыта, болезни и т.д.). Силы сопротивления в основном питаются из внешнего источника – среды деятельности. Они могут быть ответом на карьерную активность, вызываться дисбалансом в системе интересов индивида и организации, быть следствием остроты карьерной конкуренции, жесткости порядка продвижения, произвольных препятствий.

Этапы деловой карьеры — отрезки трудовой жизни человека в какой-либо сфере деятельности по пути достижения своих жизненных целей. На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности. Так, предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и обычно длится до 25-28 лет. За этот период человек может сменить несколько мест учебы или различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Далее наступает этап становления — длится примерно пять лет, от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. На этапе продвижения, который длится от 30 до 45 лет, идет процесс роста квалификации, продвижения по службе, накапливаются богатый практический опыт, навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. На этом этапе наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Данный период характеризуется творчеством, здесь также может быть подъем на новые служебные ступени. Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Этот период характеризуется кризисом карьеры, поскольку человек начинает всерьез задумываться об отдыхе, готовится к уходу на пенсию, все меньше получает удовлетворение от работы. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. На последнем – пенсионном этапе, карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Однако появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби, а также происходит стабилизация уважения. Следует отметить, что успешная карьера зачастую является результатом достижения определенных ступеней карьеры к определенному возрасту.

Американский исследователь Джон Л. Голланд установил, что выбор профессии есть выражение личности, а достижения человека зависят от соответствия между его личностью и обстановкой работы (содержанием, характером и условиями труда. По его мнению, каждый человек в определенной степени относится к одному их 6 типов личности: реалистический — предпочитает деятельность, связанную с манипуляциями инструментами и механизмами; исследовательский — предпочитает аналитическую работу, любознателен, методичен, точен; артистический — экспрессивный, нонконформист, оригинален, внутренне сосредоточен; социальный — любит работу с людьми, помогать другим, но не систематическую деятельность; предпринимательский — любит влиять на других для достижения целей; конвенциальный — любит систематическое манипулирование данными, записями, репродуцирование материалов. Обычно один тип доминирует, но человек, приспосабливаясь и меняя спектр используемых стратегий, может достаточно успешно заниматься видами деятельности, предусмотренными для двух или трех типов личности. При этом для выбора карьеры, сферы деятельности важна близость доминирующего и дополнительного типов.

Виды карьеры.

Многогранность и сложность явления карьеры отражается и в многообразии ее видов, разнообразии подходов к ее типологизации. Для классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев. Так, по признаку индивидуальной профессионализации выделяют профессиональную и должностную (внутриорганизационную) карьеру. Для профессиональной карьеры характерно преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, работа, преимущественно, в одной предметной профессиональной области, достижение им и признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности. Как правило, профессиональная карьера человека складывается в организации, и часто бывает так, что профессиональные достижения создают предпосылки для формирования внутриорганизационной карьеры или должностной карьеры в организации. Должностная карьера отражает изменение преимущественно должностного статуса государственного служащего, его социальной роли, степень и пространство должностного авторитета в организации. Это перемещение, как по вертикали, так и по горизонтали должностной структуры в организации.

По направлениям движения работника в структуре организациисуществуют следующие типы карьеры: вертикальная карьера, предполагающая подъем на более высокую ступень структурной иерархии; горизонтальная карьера, представляющая собой перемещение работника в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре; центростремительная карьера, под которой понимают продвижение к ядру организации, центру управления, движение к руководству организации, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

По содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений выделяют: властную карьеру, связанную либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации; квалификационную карьеру, предполагающую профессиональный рост, движение по тарифной сетке той или иной профессии; статусную карьеру, связанную с увеличением статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы; монетарную карьеру, предполагающую повышение уровня вознаграждения работника, то есть уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых социальных льгот.

По характеру протекания карьерного процесса выделяют следующие типы процессов: при линейном типе развитие происходит равномерно и непрерывно; нелинейный тип характеризует движение, осуществляющееся скачками или прорывами; иногда наблюдается сходство процессов, но при этом они различаются уровнем сложности, в данном случае можно сказать, что процесс развивается по спирали. как частный случай данных типов выделяют застой (стагнацию), стадию отсутствия каких-либо существенных изменений в карьере.

По степени устойчивости, непрерывности процесса карьерного развития оправдано деление карьеры на устойчивую и неустойчивую, прерывистую и непрерывную.

По возможности осуществления уместна следующая классификация карьер: потенциальная карьера – лично выстраиваемый человеком трудовой и жизненный путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей, которая влияет на поступки, поведение человека и может быть реализована полностью, частично или вовсе не реализована; реальная карьера это то, что человеку удалось реализовать на протяжении определенного времени, в определенном виде деятельности, в конкретной организации.

По времени осуществления выделяют: нормальную карьеру, предполагающую постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии в соответствии с постоянно развивающимся его профессиональным опытом (2-3 года в одной должности); скоростную карьеру, характеризующую стремительное, но все же последовательное должностное продвижение по вертикали организационной структуры; «десантную» карьеру, то есть спонтанное замещение, как правило, руководящих должностей организационной структуры; типичную карьеру, предполагающую достижение вершин профессионализма, признания в профессиональном сообществе, занятие высшего должностного статуса в организационной структуре связано с воспроизведением полного цикла профессиональной жизни человека и последовательным изменением должностного статуса в организации.

По последовательности занимаемых должностей выделяют: традиционную, при которой скорость продвижения определяется управленческими способ-

ностями конкретного человека, особенностями карьеры в отдельных отраслях производства, отчасти протекцией и связями; авантюрную, где допускается пропуск двух должностных уровней или достаточно высокой скорости продвижения или существенное изменение сферы деятельности работника; суперавантюрную, предполагающую очень высокую скорость продвижения с пропуском значительного числа промежуточных ступеней, а иногда резкое изменение сферы деятельности. При этом выделяют 2 типа суперавантюрных карьер: случайные, в основе которых лежит удачное стечение обстоятельств; совместные, где продвижение происходит с более сильным лидером или с членами семьи, друзьями.

По направленности происходящих изменений различают прогрессивную и регрессивную. Прогрессивный тип карьерного процесса предполагает его развитие по восходящей, где каждая последующая стадия изменения в нем отличается от предыдущей более высоким уровнем способностей и возможностей жизнедеятельности. Она включает в себя достигнутые ранее результаты и подготавливает необходимость более поздней стадии. Происходящие при этом изменения необратимы, поскольку каждое действие имеет последствия, уходящие в будущее, приобретаемые знания и опыт накапливаются. Регрессивный тип карьерного процесса предполагает спады состояний различной деятельности. Характер спада отражается в форме нисходящего движения карьерного процесса. Такие спады происходят при несоответствии способностей и активности человека, требованиям его статуса, структурных реорганизациях в сфере деятельности, заболеваниях и проч.

По признаку принадлежности к определенной отрасли профессиональной деятельности, определенной профессии можно выделить карьеру менеджера, юриста, врача, преподавателя и т.д.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Следует отметить, что формы карьерных процессов зачастую претерпевают изменения. Причиной этого являются непрерывные влияния различного рода на человека и общество, в результате которых изменяются направления карьерных процессов, интенсивность их развития, внутренние и внешние соотношения и связи. На отдельных этапах любого карьерного движения могут развиваться все названные формы процессов.

Особенности управления деловой карьерой.

Сложность карьеры определяется обусловленностью ее множеством факторов, прежде всего, связанных с особенностями личности работника, делающего карьеру, и среды, в которой развивается карьера, а так же особенностями и уровнем развития общества, в котором действуют человек и организация. Для более полного изучения, понимания и овладения механизмами воздействия на характер карьеры необходимо учитывать как сложные связи образующих элементов, так и сложность и особенности самих этих элементов.

Содержание деятельности по управлению деловой карьерой включает в себя ряд управленческих действий, которые осуществляют различные субъекты управления (индивиды, организации и т.д.), каждый из которых пресле-

дует собственные интересы. При этом наилучший вариант (для индивида) достигается в том случае, когда обеспечивается компромисс этих интересов.

Наиболее полно управленческие действия по управлению карьерой различных субъектов можно представить следующим образом. Индивид определяет индивидуальные жизненные и карьерные цели, допустимые средства их достижения; выбирает необходимые способы и сроки их достижения, в том числе виды обучения и образования, сферу деятельности, профессию как совокупность специальных знаний и умений и уровень овладения ею (профессиональный, любительский); предлагает себя на рынке труда; выбирает конкретную организацию (место работы) и должность; осуществляет контроль и необходимую коррекцию предпочтений (целей) и действий по их достижению. Организация формирует направления развития персонала — внутреннюю структуру профессий и должностей; определяет внутри-организационную систему перемещения кадров (виды, способы, критерии, ситуации); определяет возможные способы и действия по достижению карьерных целей (организационная культура); осуществляет реальную работу с персоналом (оценка работ, работников, кадровый потенциал, обучение, резерв и т.д.). Государство определяет легитимность карьерных и жизненных целей и способов их достижения; формирует систему достижения карьерных целей (экономическая и социальная политика, рабочие места, система образования); стимулирует/не стимулирует решение социальных вопросов работодателями. Общество формирует образы карьерных и жизненных целей (жизненные ценности, стереотипы, верхний и нижний предел для индивидов из разных социальных групп); определяет этичность и неэтичность способов их достижения; создает культурный фон; вырабатывает систему оценки успешности карьеры. Все перечисленное — это управленческие действия по отношению к карьере и карьерным процессам, однако в реальности они могут и не позиционироваться как таковые.

В карьерном процессе основным является развивающийся способ деятельности, реализующий, с одной стороны, интересы индивида, желания сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал с другой - интересы организации, заинтересованность компании в продвижении именно данного сотрудника. Управление развитием карьеры требует от работника и организации определенных дополнительных усилий, но одновременно предоставляет ряд преимуществ. Для работника это означает: более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, поскольку. представляется возможность профессионального роста и повышения жизненного уровня; возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности; четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планирования других сторон своей жизни; повышение конкурентоспособности на рынке труда. Организация получает:мотивированных, преданных организации работников, которые связывают с ней свою профессиональную деятельность, что повышает эффективность труда и уменьшает текучесть кадров; возможность планировать профессиональное развитие работников с уче-

том их интересов и личностных качеств; группу подготовленных работников в кадровый резерв.

Целью управления карьерой сотрудника является обеспечение наиболее рационального использования трудового потенциала работника, создание условий для самореализации его как личности. Это предполагает выполнение ряда конкретных задач: увязать цели организации и отдельного сотрудника; планировать карьеру конкретного сотрудника с учетом его специфических потребностей и ситуаций; обеспечить открытость процесса управления карьерой; устранять «карьерные тупики», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника; повышать качество процесса планирования карьеры; формировать наглядные и воспринимаемые критерии служебного роста, используемые в конкретных карьерных решениях; изучать карьерный потенциал сотрудников; использовать обоснованные оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий; определять направления служебного роста, которые помогут удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в определенный момент времени. Оценить эффективность управления деловой карьерой сотрудника можно, используя следующие показатели: повышение эффективности управления компанией; повышение производительности; снижение текучести персонала; соотношение сотрудников, принятых на ключевые должности извне, с теми, кто «вырос» до такой должности в стенах организации; работа над новыми проектами, как фактор создания инновационной атмосферы в организации.

На каждой карьерной ступени субъектом последовательно осуществляются все основные функции управления: определение новых целей, планирование сроков и способов их достижения, организация достижений этих целей, осуществление контроля (сравнение фактического результата и идеального, нормативного), регулирование действий на основе их анализа). Таким образом, управление деловой карьерой представляет собой комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из целей, потребностей и возможностей организации и самого работника.

Планирование карьеры - особый вид практической деятельности, состоящий в разработке стратегических решений, которые направлены на приобретение организацией устойчивого конкурентного преимущества в повышении конкурентоспособности персонала. Планирование карьеры начинается с прогнозирования перспективных потребностей фирмы в персонале и разработке мероприятий, призванных обеспечить эту потребность, оно включает индивидуальное планирование карьеры, начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы, составление схем замещения ключевых должностей, программ выявления работников с высоким потенциалом продвижения и может осуществляться с помощью схем перемещения сотрудников в соответствии со структурой должностей. Основой планирования карьеры становится карьерограмма

– документ, составляемый на 5-10 лет, который содержит, с одной стороны обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой – обязательства сотрудника повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства. Субъектами планирования карьеры могут быть менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Так, специалист по планированию карьеры составляет графики должностных продвижений работников вплоть до пенсии. В график включаются: повышение заработной платы, повышение образовательного уровня, сохранение квалификации, переквалификация.

Организация карьеры - построение и совершенствование оргструктуры, предполагающее изучение внешней и внутренней среды, постановку целей и выработку плана их достижения; подготовку условий для реализации оргструктуры, а именно распределение задач, прав и ответственности в системе управления карьерой, горизонтальную и вертикальную их увязку через достижение связей между их перемещениями и систему организационного обеспечения.

Мотивация карьеры - внутреннее и внешнее побуждение должностного или профессионального роста. Внутреннее побуждение продвижения формируется, прежде всего, под воздействием его динамических черт: потребности, установки, интересы, которые должны быть ориентированы на достижение поставленных целей.

Контроль управления карьерой - процесс измерения и оценки результатов реализации карьерных стратегий и планов, выполнение корректирующих действий, обеспечивающих повышение конкурентоспособности персонала. Контроль карьеры в организационно-экономическом аспекте предусматривает проверку документации и анализ показателей, свидетельствующих эффективности системы управления карьерой в организации. Контроль карьеры в организационно-техническом аспекте предполагает анализ показателей, свидетельствующих о повышении конкурентоспособности персонала на внутреннем рынке труда. В социально-психологическом аспекте представляет собой учет и оценку приверженности работодателя определенной рабочей силе и удовлетворенности ее качествам, а также поведение работодателя при выборе варианта инвестиций в человеческий капитал.

Механизм управления карьерой персонала - совокупность средств воздействия и кадровых технологий, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию ее карьерной стратегии. Так, обучение работника основам планирования карьеры должно сформировать заинтересованность сотрудников в развитии карьеры и предоставить им инструменты для управления собственной карьерой. Одним из инструментов управления деловой карьерой является информирование и консультации, которые помогают преодолеть субъективизм о собственной карьере.

Формы планирования карьеры, используемые в разных странах.

В мире распространены две модели построения карьеры Характеристики американской и японской моделей управления персоналом показывают разные схемы построения карьеры.

Планирование карьеры в японских фирмах, ориентированных на пожизненный наем работников, предполагает, что все перемещения работника (смена сфер деятельности, горизонтальные и вертикальные перемещения) происходят в рамках одной фирмы. Эта система возникла после Второй мировой войны и доказала свою жизнеспособность и эффективность. Суть системы в том, что человек, получив образование, поступает на работу в компанию и работает там до выхода на пенсию. За это время сотрудник может поменять несколько мест, сменить сферу деятельности, продвинуться по службе — и все это в рамках одной компании. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не выполнять какую-либо отдельную функцию. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Многие японские руководители на ранних этапах карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний, которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет, и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Преимущество пожизненного найма в том, что каждый сотрудник в мыслях напрямую связывает себя с компанией, на которую работает. понимает, что его личное процветание зависит от процветания фирмы. Система создает уверенность в завтрашнем дне, работник почти гарантирован от увольнения. Вместе с тем пожизненный наём имеет серьезные ограничения: эта система в Японии распространяется только на 25-30 % работников крупных компаний; в случае ухудшения финансового положения компании все равно проводят увольнения; соглашения о гарантиях занятости не записаны в официальных документах. К тому же в Японии важнейшее значение имеет стаж. Там принято считать, что стаж является показанием лояльности и опыта; и продвижение, и зарплата соответствуют стажу. Еще один недостаток этой системы в том, что она приводит к расточительности рабочей силы, так как излишек штата не может быть сокращен.

Достаточно интересной представляется также система ротации кадров, принятая в Японии. Перевод сотрудников, с учетом их пожеланий, осуществляется, как правило, раз в три года – как внутри организации, так и в центральные министерства, а также в местные отделения. Благодаря данной кадровой технологии, сотрудники получают значительный опыт выполнения различных служебных обязанностей, выявляются активность и способности работников к тому или иному виду деятельности для эффективного использования их знаний и умений. Последовательная смена профессиональных обязанностей, поочередное пребывание в той или иной должности проводится с целью освоения работником смежных про-

фессий, различных функций, специфики и технологии принятия решений, в том числе управленческих. Ротация кадров используется как метод снижения монотонности, рутинности труда, обогащения содержания профессиональной деятельности за счет большего разнообразия функций, как один из факторов трудовой мотивации. Таким образом, прилагаются усилия для подготовки сотрудников с широким кругозором, формирующимся благодаря накоплению разнообразного опыта практической работы в результате ротации кадров.

Американская практика в ее наиболее современных и передовых с управленческой точки зрения проявлениях разрабатывает и использует широкий арсенал новейших форм и методов работы с карьерой персонала. Они тесно увязываются с другими элементами организации труда и управления, с системами оплаты труда, в том числе с дифференцированным премированием. Основой проведения гибкой кадровой политики, состоящей в разработке индивидуальных программ подготовки и переподготовки руководителей, их поэтапном вводе в должность, применении ротации и т. д., является выделение кадровым службам значительных свободных средств, используемых целевым назначением. Роль и значение кадровых служб непрерывно возрастают, а заработная плата вице-президентов по кадрам согласно собеседованиям лишь за последнее пятилетие возросла на 60 — 80%.

Кадровые службы многих американских фирм составляют на пятилетний период карьерные планы, т.е. схемы возможных перемещений сотрудников в должности в организационной структуре фирмы с учетом ожидаемых вакансий. Однако параллельно осуществляется большая работа по стимулированию планирования работниками своей карьеры. Это приносит немалый косвенный эффект, так как стимулирует более интенсивную работу данного руководителя или специалиста над собой, что нередко дает положительный результат и при его работе в занимаемой должности и большие основания для периодического повышения его заработной платы. Типичная программа «Управление карьерой руководителя» включает: определение потребности фирмы в кадрах высшей квалификации на 5 лет; ежегодную оценку результатов труда всех руководителей и специалистов, а также регулярную оценку их индивидуальных качеств и возможностей; собеседование с работниками по поводу перспектив их продвижения, выявление их личных склонностей, консультирование работников их начальниками по этим вопросам; определение потребности в переподготовке и повышении квалификации руководящих кадров, составление индивидуальных планов «развития управляющих», включая примерное определение должности, которую может в перспективе занять данный руководитель или специалист, составление плана его переподготовки и повышения квалификации, стажировки во внешних организациях, временного занятия других должностей в той же фирме для расширения кругозора и накопления опыта работы и т. п.

Также повсеместно используется так называемая ротация управленческого персонала, при которой кандидат на повышение планомерно перемещается из одно-

го подразделения компании в другое: между техническими, финансовыми и другими функциональными службами, между подразделениями компании в разных регионах США и за рубежом, а также между различными по отраслевому профилю отделениями или производствами на фирме. Ротация рассматривается как главный метод подготовки управляющих, имеющих широкий профиль, преодоления функциональной (инженерной, экономической, сбытовой) ограниченности их взглядов на проблемы, с которыми сталкивается компания.

На Западе управление карьерой уже давно перестало быть прерогативой сотрудника. Осознав прямую экономическую выгоду от планирования карьеры, работодатели активно внедряют специальные программы, помогающие их подчиненным определять приоритеты профессионального развития. Одной из форм планирования карьеры представляют на Западе так называемые «карьерные агентства». Такие компании помогают своим клиентам составить план карьерного развития, определить наиболее предпочтительные сферы деятельности и подходящих работодателей. Их услуги больше всего востребованы топ-менеджерами. Интерес клиентов к карьерным агентствам объясняется тем, что они, в отличие от центров планирования карьеры в компаниях, помогают своим клиентам управлять профессиональной карьерой без привязки к конкретной организации. Кроме того, агентства и полезны тем, кто решил кардинально изменить направление своей профессиональной деятельности.

В зарубежной практике одним из важнейших мероприятий кадрового управления является планирование кадрового резерва. При этой форме планирования в определенном пространственно и временном разрезах делается попытка спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. При этом прорабатывается вся цепочка взаимодействия продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Планы кадрового резерва часто принимают вид схем замещения, которые имеют разнообразные формы. Одним из распространенных схем замещения является «система АРОТ», аббревиатура которой составлена по первым буквам соответствующих английских понятий: возраст, рейтинг сотрудника, организационная позиция, на которую претендует сотрудник и срок подготовки сотрудника к занятию новой позиции.

Хорошо зарекомендовал себя принцип «двойной служебной лестницы», положенный в основу формирования планов продвижения на ряде предприятий зарубежных стран. «Двойная лестница» позволяет уровнять организационный и социальный статус должностей административной иерархии с нетрадиционными должностями, тяготеющими к творческой, исследовательской работе.

Другим инструментом является самоанализ, в процессе которого сам сотрудник формирует свои цели и приоритеты, критически оценивает квалификацию и возможности. Для проведения самоанализа имеются различные способы. В зарубежной практике часто прибегают к изучению карьерных справочников, которые периодически издаются во многих странах. Справоч-

ники дают систематизированную информацию, отражающую опыт формирования решения о личном передвижении.

Следует отметить, что внедрение современных форм и методов работы с руководящими кадрами должно опираться на общий высокий уровень организации труда и управления, предусматривающий наличие в организации разработанных должностных инструкций, критериев и процедур оценки персонала, развернутых планов работы с кадрами, систем их учета и т. п.

Управление служебно-профессиональным продвижением персонала в организации

Служебно-профессиональное продвижение – это серия поступательных перемещений человека в пространстве организационных позиций, предполагающее последовательную смену функций статуса, социально-экономического положения, успешное продвижение по ступеням профессиональной, социальной, должностной, имущественной или иной иерархии, способствующая развитию, как организации, так и личности. Перемещения - это предполагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными. Существует две основные формы горизонтального перемещения: «карусель» и «обогащение труда». «Карусель» представляет собой перемещение (как правило, временное) работника из одного подразделения в другое, где ему приходится выполнять обязанности, качественно отличающиеся от тех, к которым он привык. При этом права и уровень заработной платы обычно сохраняются. Такая форма вполне продуктивна, поскольку позволяет работнику почувствовать себя «в шкуре» своих сотрудников, с которыми ему приходится иметь дело, и приобрести более широкий взгляд на вещи. В США «карусель» как форма горизонтального перемещения добровольна. В Японии этот метод используется в основном как обязательный при подготовке молодых сотрудников. В практике российских предприятий используются обе формы. Нередко работника, взятого на конкретную должность, за относительно короткий срок специально «проводят» через самые разные подразделения предприятия для того, чтобы он лучше представлял себе специфику его деятельности.

«Обогащение труда» как форма горизонтального перемещения используется для проверки деловых качеств, способности адаптироваться и учиться у недавно нанятого работника. «Обогащение труда» предполагает постепенное расширение обязанностей за счет: участия в разнообразных комитетах, временного исполнения обязанностей более высокой должности (вплоть до временного замещения начальства), предоставления возможности проводить научные исследования, назначения наставником для молодых работников, чередования типов выполняемой работы. В последнем случае речь может идти как о расширении обязанностей в рамках должности, так и о временном исполнении обязанностей, предписываемых другой должности.

Вертикальное перемещение предполагает продвижение с более низких на более высокие ступени «служебной лестницы», то есть организационной иерархии.

Также в практикеуправленияразличают два видапродвижения: продвижение специалиста и продвижениеруководителя. Последнее в свою очередь имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей. Система продвиженияlинейных руководителей, как правило, предусматривает пять основных этапов. Первый этап – работа со студентами профильных институтов или направленных на практику. Второй этап – работа с принятыми в данную организацию молодыми специалистами. Третий этап – работа с линейными руководителями низового звена управления. Линейные руководители замещают отсутствующих руководителей, проходят курсы повышения квалификации. Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей. Четвертый этап – работа с линейными руководителями среднего звена. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе. Пятый этап – работа с линейными руководителями высшего звена. Отбор должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена, специалистов подразделений управления персоналом и привлеченных при необходимости независимых экспертов

Возрастание роли человеческого фактора в организации, важности его постоянного развития должно находить отражение в особенностях построения, функционирования и развития системы служебно-профессионального продвижения персонала современных предприятий.

Система служебно-профессионального продвижения– это совокупность средстви методов должностногопродвижения персонала, применяемых в различных организациях. Формирование системы служебно-профессионального продвижения руководителей способствует повышению степени удовлетворенности работой в целом, а также мотивации и стимулирования производительности труда, снижению издержек на наем, оценку, подбор и расстановку персонала, текучести управленческих кадров. Все это способствует развитию профессионального опыта предприятия, содействует повышению его гибкости, адаптивности в современных условиях с растущей сложностью в содержании и разделении труда.

Система служебно-профессионального продвижения руководителей будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом, работой с резервом на руководящие должности, программами развития персонала, аттестацией и стажировкой персонала, ротацией и самоподготовкой, то есть с механизмами управления. Результативными показателями для оценки эффективности функционирования системы служебно-профессионального продвижения руководителей являются следующие: сокращение периода адаптации руководителей, развитие управленческих кадров, повышение профессиональной мобильности

персонала, мотивации, удовлетворенности трудом, снижение текучести кадров, рост производительности труда и другие.

Для повышения эффективности управления системой служебно-профессионального продвижения руководителей необходимо разработать модель системы управления служебно-профессиональным продвижением руководителей, механизмы управления системой профессионального продвижения руководителей, функции и принципы управления системой служебно-профессионального продвижения руководителей. Построение модели позволяет в самом общем виде вычленить определенные компоненты и, приведя их в функциональное взаимодействие, обеспечить наилучший, оптимальный вариант достижения цели, которая заключается в формировании эффективной системы профессионального продвижения управленческих кадров. Механизмами управления системой служено-профессионального продвижения руководителей являются: программы подготовки и повышения квалификации руководителей, стажировка, ротация кадров, работа с кадровым резервом, самоподготовка.

Повышение квалификации проводится для обновления теоретических и практических знаний, умений и навыков руководителей и специалистов в соответствии с постоянно возрастающими требованиями государственных стандартов и особенностями развития производства. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, работники становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее, что особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Повышение квалификации организуется на протяжении всей трудовой деятельности работников по мере необходимости в соответствии с установленной для каждой категории лиц периодичностью.

Стажировка — форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки. Осуществляется также для изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности.

Ротация кадров (от лат. rotatio — круговое движение) — метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста. Ротация персонала подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника. В целом интенсивное применение ротации необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям.

Резерв кадров – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест. Работа с кадровым резервом дает воз-

можность спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Она требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Главными целями работы с кадровым резервом должны стать: обеспечение организационной структуры персоналом, профессионально подготовленным к выполнению задач; рациональное управление профессиональным опытом персонала; создание таких должностных структур, которые отражали и создавали бы возможности для реализации достигнутого опыта персонала и тем самым обеспечивали бы благоприятные условия для реализации творческого потенциала человека и его карьерного роста.

На уровне личности отдельно взятого руководителя особая роль в плане профессионального развития и продвижения принадлежит самоподготовке и самообучению.

Самоподготовка включает изменения профессионально-квалификационных характеристик руководителя, навыков, способностей, квалификационных возможностей; это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат — подготовленность руководителя к определенному виду трудовой деятельности, профессии. Самообучение — это целенаправленно организованный, самостоятельный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения. Самоподготовка является механизмом, который показывает тесную связь между совершенствованиями личности руководителя и его профессиональными успехами, дает представление о способах и инструментах работы над собой, помогает руководителю определиться с собственными потребностями в личностном и профессиональном плане, тем самым способствует планомерному процессу продвижения руководителя. Следует подчеркнуть, что эффективность управленческой деятельности определяется в первую очередь высоким уровнем развития общих способностей личности. Специфические способности рассматриваются как качеств личности, профессиональные знания и умения. Качества и способности взаимосвязаны: профессионализм руководителя есть результат реализации его способностей в процессе управленческой деятельности.

5.6 Функции кадровой службы в организации

Понятие кадровой службы.

Кадровая служба предприятия (служба управления персоналом) - совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятия вместе с занятыми в них должностными лицами (руководителями, специалистами, техническими исполнителями), призванные управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики. Следует отметить, что главное назначение кадровой службы состоит в том, чтобы не только руководствоваться в осуществлении кадровой политики интересами предприятия, но

и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровне.

Выделяют следующие ролевые функции, выполняемые службами управления персоналом: партнер, эксперт, защитник, инноватор. Так, ролевая функция – партнер предполагает, что кадровая служба является равным партнером высшего и линейного руководства и осуществляет решение как стратегических, так и тактических задач. Данное подразделение является экспертом в вопросах, связанных с организацией и выполнением работы по управлению людьми, при этом добивается эффективного администрирования для сокращения затрат на персонал и повышения качества его работы. Подразделение выполняет функцию защитника работников перед руководством организации, при этом энергично представляет их интересы в вопросах улучшения условий труда, регулировании заработной платы, оказании социальных услуг.

Служба является инноватором и инициатором постоянных преобразований в деятельности по управлению персоналом, при этом многое делается для формирования внутренней культуры, которая помогала бы организации изменяться.

Несмотря на различные роли, выполняемые службами управления персоналом и их целевые приоритеты, обеспечение работы по управлению персоналом является их основной задачей, поэтому в основу оценки деятельности можно положить ряд общепринятых принципов:

обеспечение уровня реализации функций управления персоналом, который требуется конкретной фирме; стратегическая ориентированность работы службы на цели организации; готовность к сотрудничеству со всеми лицами, заинтересованными в справедливом и эффективном управлении персоналом;

постоянство работы в области управления персоналом;

стремление к достижению социальной и экономической эффективности мероприятий по управлению персоналом.

Качество работы кадровых служб косвенно можно определить по изменению производительности труда, текучести кадров, числа прогулов, несчастных случаев, уровня брака, количества жалоб, заявок о переводе на другую работу и т. п. Эффективность работы кадровых служб обусловлена экономией, возникающей в результате их деятельности, которая, в частности, связана с такими моментами, как: укрепление трудовой дисциплины и устранение потерь времени; оптимизация расходов на персонал; поддержание благоприятных условий труда и здоровья работников; прием на работу лучших специалистов; разработка прогрессивных систем материального и морального поощрения

Эффективность работы кадровой службы на предприятии зависит от: ее структуризации и конкретизации функций каждой структурной единицы; взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы; органической связи работы кадровой службы с работой технической и экономической службой предприятия; кадрового обеспечения службы.

Классификация функций службы по управлению персоналом.

Функции, структура и задачи кадровой службы тесно связаны с характером развития экономики, пониманием руководством предприятия (организации) роли персонала в выполнении целей и задач, стоящих перед производством (организацией).

Формулируя общую концепцию и подход к структуризации функционального разделения труда в области управления персоналом, обычно выделяют следующие функциональные блоки (табл.5.2).

Таблица 5.2

Состав функциональных блоков по управлению персоналом

Функциональный блок	Содержание функций-задач в функциональном блоке
Планирование и маркетинг персонала	Разработка кадровой политики и стратегии персонала, анализ кадрового потенциала, анализ рынков труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, информационная поддержка источников пополнения кадрами
Обеспечение персоналом	Получение и анализ маркетинговой информации, организация найма, собеседования, оценки, отбора и приема персонала
Развитие персонала	Планирование и реализация деловой карьеры и служебных перемещений, организация и проведение обучения, организация работы с кадровым резервом
Использование персонала	Введение в должность и адаптация новых работников, определение содержания и результатов труда на рабочих местах, оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка кадров, организация рационализаторской и изобретательской деятельности
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения, нормирование трудового процесса, разработка систем оплаты труда и форм морального поощрения персонала
Элементное обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом

В каждом функциональном блоке решается определенный круг задач.

Так, общая главная задача службы управления персоналом - обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации. При этом под качественными характеристиками персонала понимаются: способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т. п.); мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т. п.); личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли (инициативность, коммуникабельность, надежность и т. п.).

В этой связи в работе кадровых служб сегодня можно выделить три направления: стратегическое, состоящее в анализе внутренней и внешней кадровой ситуации, анализ рынка труда и управление занятостью, формировании основ кадровой политики и политики в области мотивации эффективной деятельности, социальной политики предприятия, развитии системы управления человеческими ресурсами, определении потребности в кадрах (прежде всего в качественном отношении) в связи с реализацией тех или иных стратегий бизнеса, подготовке персонала к организационным изменениям; среднесрочное направление, реализуемое через планирование поведения на рынках труда, разработку методов и критериев отбора и оценки кадров, продвижения по службе, развития персонала, его подготовке и переподготовке, определения их рациональных форм, сроков, периодичности, проектирование систем оплаты труда, внесение корректив в планы подготовки, распределения и использования кадров; краткосрочное, предполагающее организацию производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп, управление производительностью труда. разработку систем, обоснования структуры доходов, степени их дифференциации, организацию изобретательской и рационализаторской деятельности, создание штатных расписаний, текущих планов набора, повышения квалификации персонала, подбор и расстановку кадров, планирование ближайших кадровых перемещений, проведение мероприятий по закреплению персонала, профилактике и ликвидации конфликтов.

Служба управления персоналом может выполнять свои задачи следующим образом: оказанием консультативной помощи линейным руководителям, через разработку и реализацию совместно с линейными руководителями решений и кадровых мероприятий, а также реализуя собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий.

Все задачи кадровой службы, конкретное распределение кадровой работы между структурными подразделениями, а внутри структурного подразделения между исполнителями, определяются спецификой работы организации, при этом учитываются: размеры организации;направление бизнеса (производство, торговля, сфера оказания услуг населению); стратегические цели органи-

зации; стадия развития организации; численность персонала; приоритетные задачи работы с персоналом.

Организационная структура современной службы управления персоналом.

Организационная структура управления персоналом – это совокупность специализированных функциональных подразделений и должностных лиц, взаимодействующих в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации решений по поводу управления персоналом.

В зависимости от степени развития и особенности предприятия структурное местоположение кадровой службы может быть различным.

Первый вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что служба управления персоналом подчинена руководителю по администрированию (рис.5.1).

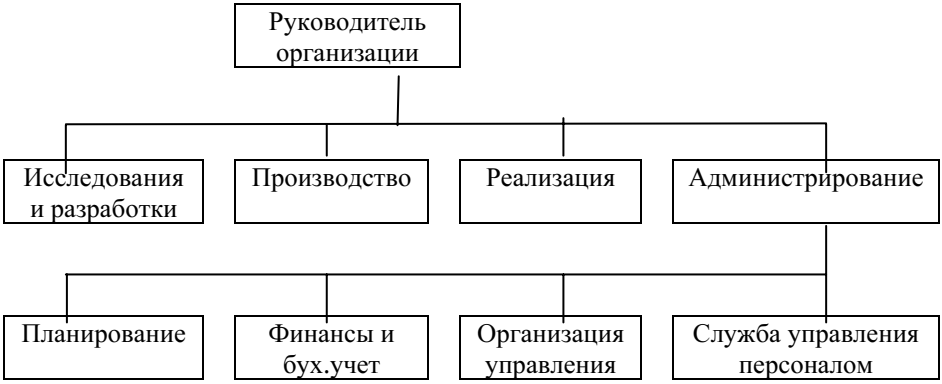


Рис. 5.1. Подчинение руководителю по администрированию

Основная идея такого варианта заключается в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме, то есть в рамках роли кадровой службы как штабного подразделения.

Второй вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что служба управления персоналом непосредственно подчинена руководителю организации (рис.5.2).

Преимуществом такого положения кадровой службы является то, что при этом варианте исключена множественность подчинения кадровой службы, а также то, что все сферы кадровой политики контролируются руководителем организации. Такая структура используется небольшими предприятиями на начальных этапах развития, когда недостаточно четко определен статус кадровой службы.

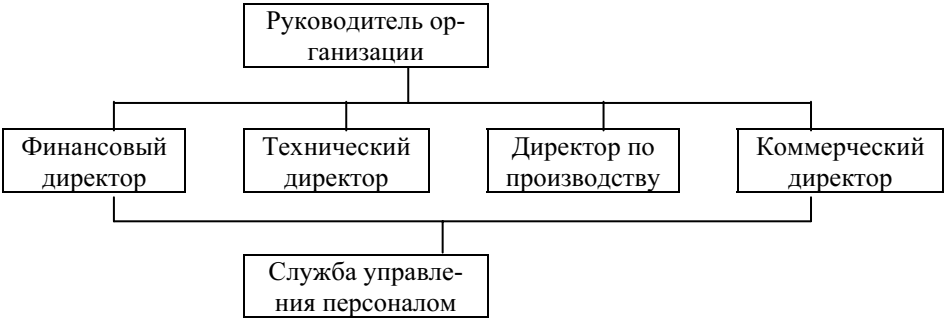


Рис.5.2. Подчинение общему руководству предприятия

Третий вариант структурного положения службы управления персоналом также связан с непосредственным подчинением ее руководителю организации, но на втором уровне руководства, то есть осуществляется структурная подчиненность в качестве штабного органа высшему руководству предприятия (рис.5.3.). Наиболее приемлем на начальных этапах развития предприятия.

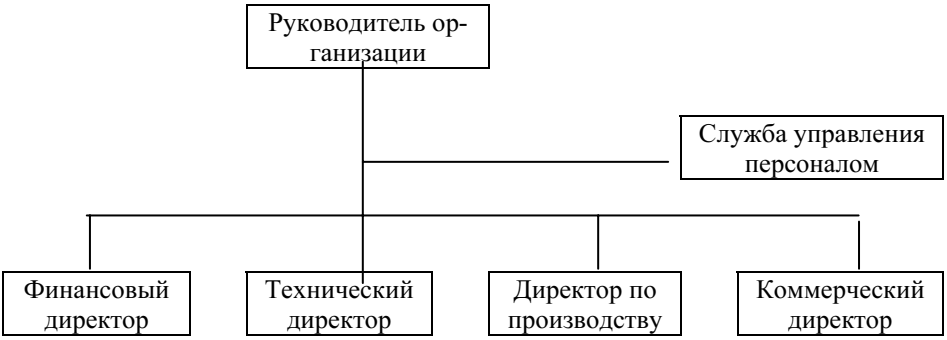


Рис. 5.3. Подчинение высшему руководству

Четвертый вариант структурного положения службы управления персоналом определяет включение кадровой службы в руководство предприятием (рис.5.4.).

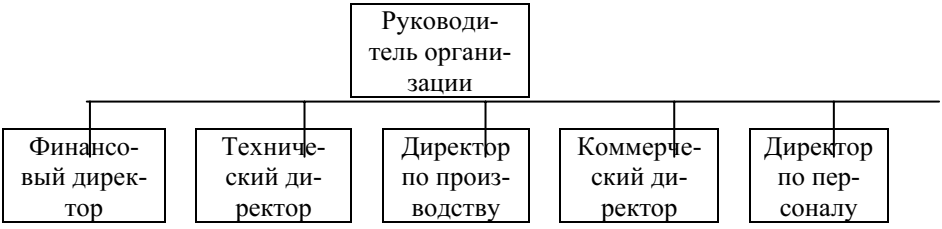


Рис. 5.4. Включение в руководство предприятием

Наиболее типичный для достаточно развитого предприятия с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления.

Организационная структура системы управления персоналом варьируется в зависимости от специфики ее деятельности. Кроме того, структура кадровой службы зависит от размеров организации, а также от уровня кадрового и методического потенциала в области управления персоналом, который определяет степень привлечения сторонних консультационных услуг. Если кадровый состав организации немногочисленен, то выполнением некоторых задач в области управления персоналом может заниматься один специалист, а не подразделение в рамках кадровой службы. Также ряд функций системы управления персоналом может быть передан другим подразделениям организации (например, функция информационного и технического обеспечения системы управления персоналом может быть передана директору по информационным технологиям).

ГЛАВА 6 Функциональные области менеджмента

6.1 Сущность и основное содержание деятельности менеджеров в сфере финансового менеджмента

Финансовый менеджер

Должен знать:

Теорию менеджмента.

Теорию финансов, кредита и денежного обращения.

Теорию финансового менеджмента.

Бухгалтерский учет.

Экономическую статистику, действующую статистическую ученость.

Действующее законодательство в области финансовой, кредитной, валютной банковской и биржевой деятельности.

Основные нормативно-законодательные акты по международным расчетам и внешнеэкономической деятельности.

Виды ценных бумаг и порядок их обращения. Особенности обращения ценных бумаг за границей.

Правила и порядок проведения операций на внутреннем финансовом рынке.

Основы совершения операций на международном финансовом рынке.

Основы экономики хозяйствующего субъекта.

Методологию и методику экономического анализа.

Делопроизводство и корреспонденцию.

Должен уметь:

Читать бухгалтерский баланс.

Разбираться в статистической, бухгалтерской и оперативной отчетности хозяйствующего субъекта.

Разбираться в финансовой информации, в том числе зарубежной, публикуемой в печати.

Анализировать результаты производственно-торговой и особенно финансовой деятельности хозяйствующего субъекта.

Анализировать и оценивать экономическую эффективность мероприятий по вложению капитала.

Прогнозировать результаты вложения капитала. Оценивать и принимать окончательные решения.

Разрабатывать программы использования финансовых ресурсов.

Составлять финансовый план.

Составлять отчет по использованию финансовых ресурсов и выполнению показателей финансового плана.

Подготавливать документы по финансовым вопросам для предоставления их в банк, налоговую службу и другие органы управления.

Вести переписку по финансовым вопросам с органами управления и с хозяйствующими субъектами.

Осуществлять контроль за выполнением показателей финансового плана, финансовых программ, за эффективным использованием финансовых ресурсов, основных фондом, нематериальных активов, оборотных средств.

Функции финансового менеджера:

планирование финансов;
прогнозирование;
организация;
регулирование;
стимулирование;
координация;
управление финансами;
направленность на достижение целей;
координированное выполнение взаимосвязанных действий.

6.2 Сущность, содержание и особенности стратегического менеджмента фирмы

Стратегическое управление — это область научных знаний, изучающая приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний.

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960—70-х гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде.

Существует целый ряд определений стратегического управления, которых делается упор на различные его аспекты и особенности. Для понимания сущности стратегического управления отметим, что стратегическое управление — это управление в социально-экономических системах, в котором можно выделить следующие стороны:

- функциональную, при которой стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды. Это область деятельности высшего руководства организации, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития организации, постановке целей, распределении ресурсов и всего того, что дает организации конкурентные преимущества;
- процессную, при которой стратегическое управление - рассматривается как действие по выявлению и разрешению проблем, т.е. как процесс

принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует;

- элементную, при которой стратегическое управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов, определению роли и значения каждого элемента в стратегическом управлении, изучению внутреннего строения системы, механизма стратегического управления (информационная система, персонал, техника управления, структура организации, финансовые средства, стиль управления, техническая оснащенность и т.п.

Выделяют три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням предприятия:

1. Предприятие в целом (группа предприятий, концерн, самостоятельный завод или фабрика).

2. Стратегическое поле хозяйствования (бизнеса), т.е. совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной политики. Стратегическое поле бизнеса крупных многопродуктовых предприятий, как правило, дробится на стратегические единицы бизнеса. Стратегическая единица бизнеса — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

3. Функциональная сфера деятельности, или подразделение, — структурные подразделения предприятия, ориентированные на выполнение определенных функций и обеспечение успешной деятельности стратегических единиц бизнеса и предприятия в целом (НИОКР, производство, маркетинг, финансы и др.).

Главная цель стратегического управления — развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих функциях: планирование стратегии, организация выполнения стратегических планов, координация действий по реализации стратегических задач, мотивация на достижение стратегических результатов, контроль за процессом выполнения стратегии.

Основные этапы стратегического управления: анализ среды; определение миссии и целей организации; формирование и выбор стратегии; реализация стратегии; оценка и контроль выполнения стратегии. Анализ среды обеспечивает базу для определения миссии и целей, для выработки стратегии поведения. Видение организации — это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Видение определяет миссию организации, содержание которой раскрывается через ценности, верования,

принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также те действия, которые она намерена осуществлять. Цели - это образ будущего результата деятельности организации. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. На предприятии должен быть создан специальный механизм реализации стратегий, включающий правовое, организационное, кадровое, информационное, техническое и методическое обеспечение и органично вписывающийся в общую структуру управления предприятия. Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. В процессе организации стратегического контроля на предприятии необходимо провести: обоснованный выбор контролируемых параметров, необходимых для выбора и оценки стратегических альтернатив; разработку и обоснование системы нормативов; разработку механизма выявления отклонений от выбранной стратегии и анализа их причин; разработку и внедрение системы мероприятий по управлению отклонениями от выбранной стратегии.

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления: научность в сочетании с элементами искусства; целенаправленность стратегического управления; гибкость стратегического управления; единство стратегических планов и программ; создание необходимых условий для реализации стратегии.

Методы стратегического управления: управление путем выбора стратегических позиций; управление путем ранжирования стратегических задач; управление по слабым сигналам; управление в условиях стратегических неожиданностей, управление стратегическим набором, управление стратегическими задачами, управление в условиях спонтанных изменений.

Особенности стратегического управления определяются особенностями стратегических решений, которые характеризуются тем, что они: инновационны по своей природе; направлены на перспективные цели предприятия, на возможности, а не на задачи, на будущее; отличаются от тактических решений тем, что множество альтернатив не определено, процедура их формирования играет важную самостоятельную роль; направлены в будущее и являются неопределенными по своей природе; требуют знаний, поскольку результат, как правило, больше зависит от качества решения, чем от быстроты или своевременности его принятия; субъективны по своей природе, не поддаются, как правило объективной оценке; необратимы и имеют долгосрочные последствия.

Сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания спо-

собности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений на использование. Так, стратегическое управление не дает точной и детальной картины будущего и не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. Следует отметить, что при осуществлении стратегического управления нельзя ограничиваться даже очень хорошей, отлаженной системой стратегического планирования, необходимы значительные затраты времени и ресурсов, для того чтобы на предприятии начал осуществляться процесс стратегического управления, а результат будет получен в более или менее отдаленном будущем.

Стратегический менеджмент является частью стратегического управления.

Интерес к стратегическому менеджменту обусловлен влиянием ряда факторов, таких, как ускорение изменений в макросреде, глобализация бизнеса, усиление конкурентной борьбы за ресурсы, развитие информационных сетей, изменение роли человеческих ресурсов; появление новых возможностей для бизнеса, открываемых с развитием НТП; широкая доступность современных технологий, появление новых запросов и изменение позиции потребителей. Очевидно, что стратегический менеджмент во многом возник не только как реакция на резко возросший динамизм внешней среды, но и как необходимость поиска компромиссов при принятии многоцелевых решений.

Стратегический менеджмент — это комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование организации на изменение внешних факторов, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Специфические принципы стратегического менеджмента:

- возложение на руководителей ответственности за уровень организованности работ по стратегическому менеджменту и за его конечные результаты;
- ориентация деятельности организации на стратегические инновационные проекты, обеспечивающие развитие или получение новых конкурентных преимуществ в области повышения качества товара и его сервиса, ресурсосбережения;
- стратегия обеспечения конкурентоспособности организации преимущественно должна базироваться на использовании эксклюзивных ценностей.

Стратегический менеджмент — это подсистема менеджмента организации, которая управляет всем комплексом конкретных работ профессиональной циклической деятельности по подготовке и стратегическому интегра-

ционному анализу внешней и внутренней сред; разработке стратегических сценариев, стратегий и стратегических планов; внедрению, оценке результатов и принятию стратегического решения об изменении, завершении или продолжении стратегии.

Система стратегического менеджмента должна обладать соответствующей структурой,т. е. иметь определенную совокупность составляющихее элементов, специфических взаимосвязейи взаимодействий,благодаря которым осуществляется процесс управления, возникают новые целостные свойства, называемые эмерджентными. Содержание стратегического менеджмента включает в себя: проведение диагностики внешней и внутренней среды; системный стратегический анализ ситуации; формулирование миссии, дерева стратегических целей и системы стратегических целевых приоритетов компании; разработку стратегий подсистем компании; установление полной системы стратегических приоритетов; формирование целостной программы действий на перспективу (анализ портфеля диверсифицированной компании); реализацию общей стратегии через систему стратегических указаний, а также посредством общей тактической программы, в том числе проектирование организационной структуры, выбор степени интеграции и систем управления; стратегический контроллинг, как комплексную координацию всех процессов и элементов системы стратегического управления (обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании).

Стратегический контроллинг – это подсистема стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; контролирует функционирование всей системы в целом, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения. К основным функциям стратегического контроллинга относятся: контроль процесса реализации общей стратегии; становление и развитие системы информационного обеспечения стратегического управления; мониторинг системы стратегических индикаторов – показателей, в том числе отдельно по внешней и внутренней среде; первичный поэлементный и интегральный стратегический анализ; первичная фиксация критических стратегических позиций организации; участие в подстановке стратегических целей; участие во вторичном стратегическом анализе и стратегической рефлексии; координация всех этапов стратегического управления как процесса в целом всех элементов стратегического менеджмента.

Структура системы стратегического менеджмента отличается от структуры системы менеджмента только составом некоторых компонентов и временной ориентацией этих компонентов (рис.6.1). Структура системы стратегического менеджмента должна состоять из целевой, обеспечивающей, управляющей и управляемой подсистем, иметь связь с внешней средой и обратную связь. В системе стратегического менеджмента значительно повышается роль целевой подсистемы, методического, информационного и правового

обеспечения системы, так как эти проблемы необходимо прогнозировать и решать на длительную перспективу. Обеспечение системы материальными ресурсами упрощается, однако повышаются требования к обеспечению системы высококвалифицированными специалистами и менеджерами. Вместо функций маркетинга, планирования, организации процессов, учета и контроля, мотивации и регулирования вводятся функции по стратегическому маркетингу, разработке стратегии фирмы.

Рис.6.1. Система стратегического менеджмента

Процесс стратегического менеджмента должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления. Организацион-

ную структуру, обеспечивающую функцию стратегического управления в организации, образуют Отдел стратегического планирования на высшем уровне управления и совокупность стратегических хозяйственных подразделений, в состав которых входят свои службы стратегического планирования (отделы, группы и др.). На выбор организационной структуры влияют различные факторы, наиболее значимыми среди которых являются: размер и характер деятельности организации, ее географическое размещение, цели, стоящие перед организацией, применяемая технология, интенсивность и масштабы нововведений, квалификация персонала, ценности, которых придерживаются руководители и сотрудники организации, динамизм внешней среды, реализуемая стратегия. К компонентам внешней среды системы стратегического менеджмента, влияющим на эффективность и устойчивость ее функционирования, относятся макросреда, инфраструктура региона (мезосреда), микросреда фирмы. К компонентам входа системы относятся: законодательные акты; нормативно-методические документы по различным вопросам разработки стратегического управленческого решения; информация; необходимые ресурсы для разработки стратегии фирмы и контроля за ее реализацией. К компонентам обратной связи системы стратегического менеджмента относятся новые требования потребителей, их рекламации, новая информация в связи с новыми достижениями научно-технического прогресса и другими факторами. На выходе системы будет стратегия фирмы на определенный период (например, на 3 года) в форме комплексного стратегического плана (программы) фирмы, стратегических планов по отдельным разделам и программы реализации стратегических планов.

Стратегия фирмы — это общее направление, способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивают достижение устойчивых конкурентных позиций и других главных целей фирмы, исходя из ее реальных возможностей, определяемых с помощью глубокого анализа прошлых результатов деятельности, внешней среды и сложившихся отношений с конкурентами и поставщиками, а также на основе прогноза их изменений в будущем.

При разработке стратегии важно знать общие классификационные рамки, в которые вписывают стратегии, хотя фактически классификация стратегий затруднена в связи с их разнообразием, наличием множества авторских подходов к типизации стратегий. Усложняющим фактором классификации является то, что большая часть стратегий может определяться одновременно по нескольким классификационным признакам. К наиболее существенным и часто используемым классификационным признакам относят:

- подход к росту предприятия (стратегии развития бизнеса называемые базисными, или эталонными, стратегиями: стратегии концентрированного роста; стратегии интегрированного роста; стратегии диверсифицированного роста; стратегии сокращения);

- уровень принятия решений (корпоративные, деловые и функциональные стратегии);

- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ (стратегия минимизации издержек, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования, стратегия инноваций, стратегия быстрого реагирования, стратегия синергизма);

- стадия жизненного цикла отрасли (стратегии предприятий растущих, зрелых и переживающих спад отраслей);

- основные характеристики продукта и сферы его распространения (продуктово-маркетинговые стратегии, стратегия глобализма);

- относительная сила отраслевой позиции фирмы (стратегия отраслевого лидера и последователей, стратегии связанной и несвязанной диверсификации);

- степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе (наступательные и оборонительные стратегии конкуренции).

Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции фирмы на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ.

В целом можно сказать, что эффективность системы стратегического менеджмента определяется тем, что она: обеспечивает комплексный, системный взгляд на предприятие и его внешнее окружение; облегчает принятие стратегических решений на основе использования специальных понятий, методов и подходов к сбору и обработке информации; обеспечивает координацию и коммуникации; помогает справиться с изменениями и провести изменения; дает возможность предвидеть тенденции развития бизнеса; помогает делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

Сущность и содержание методов и инструментов разработки стратегических альтернатив фирмы

Под стратегическим управлением понимают влияние субъекта на объект, осуществляемое для достижения поставленных стратегических целей посредством использования стратегических инструментов. При этом к основным инструментам стратегического управления следует отнести стратегический анализ, инструменты разработки стратегических альтернатив фирмы, стратегический выбор. Каждый из вышеуказанных инструментов стратегического управления имеет сложную структуру и содержание. Являясь относительно самостоятельными, все перечисленные инструменты находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости.

Одним из важнейших инструментов стратегического управления, формирующим информационную базу для определения и корректировки стратегического выбора, является *стратегический анализ.* Под стратегическим анализом следует понимать сбор, оценку и интерпретацию данных о состоянии и внутренних возможностях предприятия, а также о показателях и тенденциях

развития внешней среды. Именно стратегический анализ развития предприятия позволяет обеспечить научно-экономическую обоснованность принимаемых стратегических решений относительно развития предприятия в целом и его отдельных элементов, определить результативность использования трудовых, производственных (технических, технологических, материальных) и финансовых ресурсов, проверить оптимальность управленческих решений и т.п.

При разработке стратегии предприятия необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить основу конкурентных преимуществ. Для этого проводится анализ внутренней среды предприятия, позволяющий определить те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды предприятия — это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели предприятия, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности. Конечной целью внутреннего анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему фирмы.

В зависимости от конкретной ситуации стратегический анализ внутренней среды предприятия может быть в той или иной степени уникальным, но при этом должно соблюдаться 3 условия: полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность. В основе анализа внутренней среды предприятия должны лежать следующие принципы: системность, предполагающая рассмотрение предприятия как сложной системы, включающей ряд функциональных подсистем (видов деятельности) и компонентов (структурных подразделений); комплексность, обеспечивающая анализ всех составляющих частей предприятия; сопоставимость, требующая проведения анализа всех внутренних переменных в динамике и в сравнении с аналогичными показателями конкурентных фирм; уникальность, учитывающая отраслевую и региональную специфику предприятия.

Совершенствование системы управления предприятием или организацией может проводиться с использованием разнообразных методов: модель стратегического состояния, анализ сильных и слабых сторон, анализ организационной культуры, анализ ключевых компетенций, стратегический анализ издержек.

Основное назначение анализа внешней среды — выявить и уяснить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в будущем, с тем, чтобы правильно определить стратегию и общую политику предприятия. Под возможностями понимаются положительные тенденции и явления внеш-

ней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли. Такими возможностями для предприятия являются, например, рост доходов населения и предприятий, ослабление позиций конкурентов и т.д. Угрозы — это отрицательные тенденции и явления, которые способны при отсутствии соответствующей реакции предприятия слабить его конкурентный статус. К числу угроз можно отнести снижение покупательной способности населения, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования. Внешний анализ направлен на выявление реальных возможностей и угроз, связанных с изменением внешней среды предприятия. Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны руководства организации и могут оказать влияние на ее стратегию. По степени воздействия на процессы, протекающие в рамах предприятия, выделяют две группы внешних факторов: отдаленного воздействия, представляющих макросферу; непосредственного влияния ближнего окружения, или отраслевые факторы. К основным методам анализа макроокружения относят: сценарный метод анализа макроокружения; идентификацию основных изменений глобальной среды; методику ПЭСТ-анализа. К методам проведения отраслевого и конкурентного анализа относят: определение стратегических групп в отрасли; модель жизненного цикла отрасли; модель М.Портера (5 сил конкуренции); модель движущих сил конкуренции; модель ключевых факторов успеха.

В современных условиях в теории и практики стратегического управления пока не существует единой общепризнанной классификации методов (моделей) стратегического анализа. К числу наиболее распространенных и широко применяемых на практике методов стратегического анализа следует отнести портфельный анализ, матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ), матрицу «Мак-Кинзи», модель PIMS, SWOT – анализ.

Итогом проведения аналитических работ является интегральная оценка стартовых условий, предпосылок и ограничений развития предприятия. При этом необходимым условием организации эффективной аналитической работы является наличие полной, достоверной и своевременной информации.

Формирование стратегических альтернатив - основополагающий момент стратегического управления. *Стратегические альтернативы* — это набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии. Стратегические альтернативы можно условно подразделить на три типа: альтернативы постепенного совершенствования; альтернативы обновления; инновационные альтернативы.

Альтернативы постепенного совершенствования — это варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации. Альтернативы обновления, отталкиваясь от текущей стратегии организации, в то же время существенно меняют направление деятельности, предусматривая крупные

изменения в масштабах, облике и целях стратегии, критическое отношение к доминирующим представлениям о рынке и существующим способам ведения бизнеса. Инновационные альтернативывсегда ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера или новые способы ведения конкурентной борьбы, требуют нового подхода к мышлению и анализу.

Различных альтернатив может быть достаточно много, но на практике они ограничиваются: потенциальными возможностями организации, зависящими от степени новизны товара, уровня экономического развития предприятия, доступности финансовых ресурсов, квалификации персонала, организационной культуры фирмы и т.д.; целями компании и требованиями внешней среды.

В процессе разработки стратегических альтернатив разрабатывается как можно большее число возможных стратегических альтернатив, привлекая к этой работе не только высших, но и менеджеров среднего звена. Это позволяет не пропустить потенциально лучший вариант. Стратегические варианты дорабатываются, уточняются с точки зрения развития ситуации во внешней среде, возможных изменений внутренней среды организации. В результате формируется «гнездовая структура» каждого альтернативного варианта, имеющая несколько уровней иерархии.

Процесс разработки стратегических альтернатив практически должен быть представлен в виде работы одной или нескольких команд специалистов (оперативных групп). Каждая команда, используя тот или иной стратегический подход к формированию альтернативных вариантов или их комбинацию, начинает последовательно генерировать стратегические альтернативы, сначала альтернативы постепенного совершенствования, потом альтернативы обновления, и, наконец, инновационные альтернативы. При этом выделяют три основных образа действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства: предпринимательский, адаптивный и плановый. Предпринимательский образ действий предполагает, что процесс формирования стратегических альтернатив осуществляется подсознательно в голове лидера на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации, что даетемувозможность сформировать свое видение проблемы, путей решения и продвижения к будущему. Адаптивный образ действий или обучение посредством опыта исходит из возможности и необходимости корректировки стратегии под воздействием внешних импульсов, возникающих в ходе ее реализации. Плановый образ действий рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов.

Среди множества подходов к формированию стратегических альтернатив выделяют:

• конкурентный стратегический подход, предполагающий разработку соответствующей стратегии достижения конкурентного преимущества;

• стратегический подход на основе разработки сценариев, позволяющий разрабатывать стратегические альтернативы на основе детальных контрастных картин будущего с другой внешней средой;

• стратегический подход на основе моделирования предполагает использование разнообразных моделей, позволяющее лицам, принимающим решение, тестировать множество вариантов при разных значениях исходных переменных;

• стратегический подход на основе мозгового штурма состоит в разделении во времени на несколько этапов процесса решения проблемы в условиях коллективного взаимодействия;;

• стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа;

• портфельный стратегический подход, использующий матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ), матрицу «Мак-Кинзи», матрицу Ансоффа, модель PIMS;

• амбициозный стратегический подход, основанный на анализе ключевых компетенций и представляющий собой объединение аналитических методов с процессами и инструментами, обеспечивающими креативность, динамизм и заинтересованное отношение к делу со стороны персонала фирмы.

Особо укажем, что процесс формирования стратегических вариантов целесообразно дополнять изучением опыта успешно работающих организаций или организаций-лидеров (например, на основе применения конкурентного или функционального бенчмаркинга).

Несмотря на предшествующий глубокий и детальный анализ, альтернативы формулируются на укрупненном уровне, затрагивая лишь концептуальные, наиболее сложные и спорные вопросы развития компании. Это позволяет сфокусировать анализ альтернатив на вопросах, имеющих действительно стратегическое значение и избежать излишних дискуссий и споров по частным вопросам. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами, что в конечном итоге и предопределяет необходимость стратегического выбора.

Сущность, особенности стадий и факторов процесса стратегического выбора

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

На этапе выбора анализируются альтернативы в рамках выбранной стратегии организации и производится их оценка с точки зрения достижения главных целей и миссии при существующих ограниченных возможностях их реализации. В результате производится отбор стратегий, в наибольшей степени соответствующих стратегической ситуации. На выбор стратегии оказывают

влияние многочисленные и разнообразные факторы, к числу важнейших из них можно отнести следующие: вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация, уровень конкуренции со стороны организаций, производящих одинаковую или продукцию и поставляющих ее на одни и те же рынки; состояние внешнего окружения, предсказуемость изменений; характер целей, которые ставит перед собой организация, а также ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры или владельцы организации; уровень риска; внутренняя структура организации, ее сильные функциональные зоны организации, способствующие успешному использованию открывающихся новых возможностей, а также слабые стороны, требующие постоянного внимания со стороны руководства при выборе стратегии, ее реализации, чтобы избежать потенциальных угроз и успешно конкурировать с другими организациями; опыт реализации прошлых стратегий, связанный с человеческим фактором, психологией людей, позволяющий избежать повторения прошлых ошибок и ограничить выбор; фактор времени, способствующий успеху или неудаче организации.

В рамках методологии стратегического менеджмента используется ряд подходов к выбору стратегии: нормативный, ситуационный, аналитический, экспертных оценок.

При нормативном подходе выбор стратегии основывается на положениях и принципах, справедливость которых подтверждена практикой бизнеса. Большую известность получили универсальные положения У.Каца: всегда исходить из сильных сторон организации, концентрировать ресурсы в той области, где организация обладает значительными преимуществами в конкуренции или может легко их приобрести, сфера деятельности каждого подразделения, имеющего дело с ресурсами и требованиями рынка, должна быть возможно более узкой, подразделения, будущие доходы которых ниже, чем настоящая ликвидационная стоимость, следует продавать как можно скорее.

Выбор стратегии при ситуационном подходе базируется на учете факторов, характеризующих стратегическую ситуацию организации. Среди множества внешних ситуационных факторов наиболее важными являются те, которые описывают состояние отрасли и конкуренции в ней, а среди внутренних факторов - те, которые характеризуют рыночную позицию организации. Так, например, принято выделять четыре позиции организаций по степени доминирования на рынке: лидер рынка, организация с сильной конкурентной позицией, организация со слабой конкурентной позицией, аутсайдер рынка.

Аналитический подход к выбору стратегии предусматривает использование различных аналитических моделей. Наиболее популярными инструментами стратегического выбора являются портфельные матрицы БКГ и McKinsey

Использование неформализованной информации в процессе выбора стратегии обусловливает применение различных методов, основанных на экс-

пертных оценках. Наибольшее распространение при сравнении стратегических альтернатив получил метод взвешенной оценки. При его использовании выполняются следующие действия: устанавливаются критерии оценки; каждому критерию присваивается определенный вес, соответствующий его относительной важности; альтернативные варианты стратегий оцениваются экспертами по выбранной шкале с точки зрения соблюдения установленных критериев; рассчитывается сумма произведений балльных оценок на веса критериев по каждой альтернативе; выбирается вариант стратегии, получивший наибольшую суммарную взвешенную оценку.

Каждый из рассмотренных подходов имеет свои преимущества и недостатки. Так, многие нормативные положения очевидны и, следовательно, мало информативны. При использовании ситуационно го подхода учитываются, как правило, только наиболее важные факторы. Область применения аналитических моделей ограничивается стабильными условиями функционирования организаций, экспертные оценки носят субъективный характер. Поэтому в условиях сложного стратегического выбора ввиду множественности и противоречивости критериев оценки, неполноты и неопределенности информации целесообразно комплексное использование указанных подходов для более обоснованной выработки стратегии.

В теории и практике стратегического управления разработаны и применяются различные модели стратегического выбора. К числу наиболее известных из них следует отнести матрицу возможностей И.Ансоффа, матрицу «рынок—продукт» по А.Стейнеру, модель конкурентных стратегий М.Портера, модель выбора конкурентных стратегий Ф.Котлера, модель стратегического выбора на основе цикла развития предприятия, матрица Томпсона и Стрикланда.

Матрица возможностей И.Ансоффа предусматривает использование четырех основных вариантов стратегии для сохранения или увеличения доли рынка. В качестве таких вариантов используются следующие стратегии: стратегия проникновения на рынок; стратегия развития рынка; стратегия разработки новых товаров; стратегия диверсификации.

Матрица «рынок—продукт», предложенная А.Стсйнером, может использоваться предприятием для определения вероятности успеха своей деятельности при выборе той или иной стратегии развития, а также для обоснования выбора определенного вида бизнеса.

Метод стратегического выбора, предложенный Ф.Котлером, связан с разработкой конкурентных стратегий, которые основываются на доле рынка, принадлежащей предприятию: стратегия «лидера»; стратегия «бросающего вызов»; стратегия «следующего за лидером»; стратегия «специалиста».

Модели стратегического выбора, связанные с учетом циклического характера развития различных элементов национальной экономики, предусматривают разработку различных наборов стратегий развития предприятия в

зависимости от соотношения экономического цикла, отраслевого цикла, цикла развития предприятия и жизненного цикла производимого продукта. Наиболее характерным примером такого подхода могут служить типовые стратегические решения, предложенные Г.Гринли. Он выделил следующие виды стратегий: стратегия роста, стратегия стабилизации, стратегия выживания, каждая из которых имеет различные базовые стратегические альтернативы (интенсификация рынка, диверсификация, стратегические альянсы, внешнеэкономическая деятлеьность)..

Важное место среди моделей стратегического выбора предприятий занимают модели их поведения в кризисной ситуации. Один из наиболее известных подходов к разработке такого рода моделей предложил И. Ансофф. Он выделил три возможные стратегии поведения предприятия в кризисной ситуации: стратегия активного управления; стратегия реактивного управления; стратегия планового управления.

Томпсон и Стрикланд предложили матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы. Матрица Томпсона и Стрикланда «Рост рынка — конкурентная позиция фирмы» показывает, что ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, укреплению лидирующего положения. В зависимости от состояния отрасли они должны выбирать различные направления стратегического роста.

В процессе разработки и принятия управленческих решений лицо, принимающее решение, может использовать различные методы, которые прямо или косвенно способствуют принятию оптимальных решений.

К методам, применяемым на этапе оценки альтернатив относят: методы многокритериальной оценки, которые применяются в условиях необходимости учета нескольких параметров при оценке альтернативы; методы экспертной оценки, предполагающие построение экспертом рациональной процедуры интуитивно-логического анализа в сочетании с количественной оценкой и обработкой результатов, применяемые для широкого круга неформализуемых проблем, которые не всегда могут быть оценены в количественном измерении, а также для решения проблем социально-экономического характера или в условиях отсутствия информации из внешних источников; экспертные методы (индивидуальные и коллективные методы), в основе которых - прогнозирование на основании обобщения мнений экспертов о развитии объекта в будущем, применяются при прогнозировании объектов, которые не поддаются математической формализации; фактографические методы, в основе которых - прогнозирование на основании фактической информации о прошлом и настоящем развитии объекта, применяются в условиях, когда вероятность сохранения факторов, обусловивших процесс развития в прошлом, больше, чем вероятность их изменения; комбинированные методы, предполагающие прогнозирование на основе экспертной и фактографической информации, применя-

ются для решения проблем широкого профиля (от формализуемых до неформализуемых).

К методам, применяемым на этапе выбора, реализации решения и оценки результата относят: функционально-стоимостный предполагающий анализ нескольких альтернативных вариантов стратегий на предмет их интегральной эффективности, т.е. с учетом временного фактора, выявления зон дисбаланса между функциями объекта и затратами на них, применяется для выбора решений и оптимизации затрат на исполнение функций объекта без ущерба их качеству; метод цепных подстановок, предполагающий последовательную замену плановых величин одного из факторов для определения степени его влияния на функцию, учитывающий отклонения фактических величин от плановых, применяется в условиях, когда проблема имеет строго выраженный функциональный характер; причинно-следственный анализ предполагает определение иерархии причин и следствий до той точки, в которой можно предпринять действие, устраняющее проблему, применяется в условиях, когда лицо, принимающее решение, располагает полной и достоверной информацией об исследуемом объекте; метод стратегических соответствий заключается в оценке соответствия сфер бизнеса корпоративной стратегии посредством расчета стратегических соответствий между ними, используется в основном для многопродуктовых компаний; технико-экономические расчеты используются для приведения разновременных затрат по вариантам в сопоставимые условия, в практике экономических расчетов применяют метод приведенных затрат и метод интегрального экономического эффекта.

Под *реализацией стратегии* понимается комплекс управленческих действий по обеспечению ее выполнения, включающий последовательное выполнение пунктов стратегического плана, распределение обязанностей, ответственности, меры стимулирования, необходимую координацию усилий подразделений организации и соответствующий контроль. Реализация стратегии нуждается в соответствующем ресурсном обеспечении: организационном, финансовом, материально-техническом, информационном и кадровом.

Основные этапы реализации стратегии включают: определение необходимости стратегических изменений (в области структуры, организационной культуры персонала, технологии); распределение ключевых задач управления; управление реализацией стратегий, включая планирование реализации стратегии, бюджетирование, действия руководителя, т.е. политика компании; организация системы стратегического контроля; оценка эффективности реализации стратегии.

Конечным результатом стратегического управления являются внутренние изменения организации, обеспечивающие ее чувствительность к переменам во внешней среде и соответствующую адаптацию.

Под *изменениями* в организациях понимают решения руководства изменить одну или более внутренних составляющих организации, относящихся к

целям, задачам, структуре, технологии, организационной культуре, человеческому фактору, вызванных переменами во внешней или внутренней среде. Выделяют три уровня стратегических изменений в организации: коренная реорганизации; радикальные изменения; умеренные изменения. Управление организационными изменениями может включать ряд методов: давление и побуждение; посредничество и переориентация внимания; диагностика и осознание; нахождение нового решения и разработка мер по его выполнению; эксперимент и выявление; подкрепление и согласие.

Важным этапом реализации стратегии является распределение ключевых управленческих задач по отдельным подразделениям организации и ответственным исполнителям. В их круг включаются задачи как стратегические, так и тактические, решение которых необходимо для реализации стратегии. Центральное место на этом этапе занимает выработка тактических целей для каждого СБЕ и согласование их со стратегическими целями всей организации. Распределение и формулировка конкретных стратегических задач требуют применения различных качественных и количественных методов анализа и обоснования решений

Главными составляющими этапа управления реализацией стратегии являются планирование, бюджетирование и действия руководителя (политика).

Формирование системы планов, адекватной структуре организации, — важное условие эффективной реализации стратегии. На ее основе осуществляются распределение и доведение плановых заданий, стратегических задач и целей до конкретных подразделений и руководителей, а также реализуются управленческие воздействия на структуру и сроки выполняемых работ; осуществляются распределение и перераспределение стратегических ресурсов.

Бюджетирование является наиболее распространенным методом финансового планирования, который используется для обеспечения согласования между различными планами и распределением ресурсов. Бюджет — это инструмент распределения ресурсов, потребности в которых выражены в количественной, как правило, денежной форме, для достижения целей, также представляемых количественно. Определяющей сущностью бюджетов является сбалансированная по объемам и согласованная во времени ресурсная потребность, обеспечивающая сопоставимость целей и результатов.

Политика — это общее руководство к действию и принятию решений для достижения поставленных организацией целей. Ее можно рассматривать как «кодекс законов», определяющий направления возможных действий. Политика направляет действия организации на достижение ее целей или выполнение задач. Политика разрабатывается высшими руководителями компании и действует достаточно длительное время. Она может меняться с изменением стратегии. Как правило, изменение стратегии делает необходимыми некоторые изменения в приемах и методах работы и управления внутри организации.

Заключительный этап стратегического управления — осуществление контроля за ходом реализации стратегического плана. Контроль необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии. Процесс стратегического контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных работ. Они проводятся в следующей последовательности: определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля; разработка стандартов, или точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени; оценка результатов функционирования за обозначенный период; сопоставление фактических результатов функционирования с установленными стандартами; выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых, т.е. выявление причин отклонений и путей их устранения. Успешный стратегический контроль должен обладать следующими характеристиками: своевременность, ориентация на результат, простота, экономичность, соответствие миссии

Таким образом, главной задачей реализации стратегии является построение организации с высоким стратегическим потенциалом, способной быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды, обладающей конкурентоспособностью в долгосрочной перспективе и добивающейся стабильно высоких финансово-экономических результатов. Для выполнения этой задачи в ходе реализации корпоративной стратегии команда управляющих сосредоточивает свою деятельность на таких направлениях, как: распределение ресурсов между стратегически критическими видами деятельности, что особенно важно при дефиците ресурсов или их высокой стоимости; установление политики поддержки стратегии, включающей в себя доведение стратегического видения, миссии, целей и стратегических установок до всего персонала организации, обеспечение преемственности элементов стратегии по всем уровням иерархии и функциональным подразделениям, разработку механизма согласования и координации всех планов, программ, проектов, бюджетов и бизнес-планов организации; мотивация персонала следовать стратегическим целям, включающая не только методы материального стимулирования, но и административные методы контроля и воздействия на персонал, а также меры морального поощрения и стимулы карьерного роста; обеспечение справедливого вознаграждения за достижение результатов в ходе реализации стратегических и тактических планов с учетом меры ответственности и вклада в выполнение поставленных стратегических целей и задач; - создание корпоративной культуры, поддерживающей реализацию стратегии, включая формирование «корпоративного духа», развитие лояльности персонала, сокращения текучести кадров, рост инициативы и предприимчивости в соответствии с корпоративными целями, социализацию коллектива организации; обеспечение необходимой информацией, коммуникациями и операционными системами, в первую очередь создание системы стратегического управленческого учета и внутриорганизационной системы поддержки принятия управленческих реше-

ний, а также развитие методического и организационного инструментария управления реализацией корпоративной стратегии; использование позитивной практики для постоянного развития, включая систему постоянного обучения и повышения квалификации персонала, организацию постоянных тренингов и практических семинаров по обмену прогрессивным опытом, поддержку инициативы и изобретательства, формирование творческого климата, управление карьерой; осуществление непосредственного стратегического руководства, формирование системы постоянного стратегического планирования, мониторинга стратегических изменений внешней и внутренней среды, преемственности стратегических планов, программ, проектов, бюджетов и бизнес-планов всех уровней иерархии по всем функциональным и производственно-хозяйственным подразделениям и службам, создание команды менеджеров для реализации стратегии организации.

6.3 Сущность инновационного менеджмента

Инновационный менеджмент представляет собой одну из разновидностей функционального менеджмента, объектом которого выступают инновационные процессы во всем их разнообразии, осуществляемые во всех сферах народного хозяйства.

По мнению И.Н. Герчиковой, инновационный менеджмент – одно из направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне руководства организации.

Для понимания термина и сущности инновационного менеджмента следует разобраться тем, из каких элементов он состоит. В инновационном менеджменте можно выделить *три составных элемента*: наука и искусство управления инновациями; вид деятельности и процесс принятия управленческих решений в инновациях; аппарат управления инновациями.

Первый элемент – основывается на теоретических положениях общего менеджмента. Эти положения подробно изучены в специализированной литературе по менеджменту.

Второй элемент – *вид деятельности и процесс принятия управленческих решений*. В данном случае инновационный менеджмент выступает как совокупность процедур, процессов составляющих общую технологическую схему управления инновациями в организации. Эта совокупность состоит из отдельных направлений менеджмента, каждое из которых распадается на отдельные части, выполняемые в определенной последовательности. Состав функций и задач управления может быть регламентирован в зависимости от уровня инновационной системы (народное хозяйство в целом, отрасль промышленности, инновационное предприятие, отдельный инновационный проект или частная разработка) и условий ее функционирования. В процессе управления организацией все время приходится стал-

киваться с процедурой принятия управленческих решений, в том числе и при управлении инновациями.

Третий элемент – предполагает наличие некого структурного оформления инновационной сферы. Любая деятельность, в том числе и инновационная, возникает и происходит в социальной среде, где осуществляется сознательная координация между людьми для достижения определенных целей. Здесь *инновационное предприятие* ***(ИП)*** – это разновидность организации, достигающей целей своего функционирования путем внедрения инноваций. Понятие организация менеджмента как аппарата управления инновациями применительно к ИП включает в себя:

- систему управления инновациями, обладающей иерархической структурой и состоящей из специализированных органов управления;
- менеджеров – руководителей различных уровней, выступающих субъектами управления, наделенных ограниченными полномочиями в принятии и реализации управленческих решений (лиц, принимающих управленческие решения – ЛПР) и обладающих определенной ответственностью за результаты функционирования предприятия.

Весь этот комплекс и представляет с собой целостную систему инновационного менеджмента.

Таким образом, ***инновационный менеджмент*** – это совокупность систематизированных знаний по теории инноватики и современному менеджменту о методах создания наукоемких инноваций и их эффективного внедрения, или это совокупности принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, а также занятыми этой деятельностью организационными структурами и персоналом.

Общей ***целью ИМ*** является обеспечение долговременного функционирования инновационного предприятия (ИП) на основе эффективной организации инновационных процессов и высокой конкурентоспособности инновационной продукции. В рамках общей цели ИП необходимо определить основные направления научно-технической и производственной деятельности в таких сферах, как *разработка и внедрение новой продукции*, *модернизация и совершенствование выпускаемой продукции*, *развитие производства традиционных видов продукции* и *снятие с производства устаревшей продукции*.

Критериями эффективности организации выступают экономические параметры, позволяющие сравнить затраты на инновационную деятельность и доходы от реализации инновационной продукции. Прибыльность, доходность ИП выступают при этом не как цель, а как условие и результат осуществления инновационной деятельности. Функции менеджмента призваны обеспечить эффективное и согласованное функционирование всех внешних и внутренних элементов ИП. Такое состояние инновационной системы называется гармонией. Гармонизация в развитии ИП – основная целевая задача инновационного менеджмента.

Задача гармонизации по отношению к ИП имеет внутренний и внешний аспекты. Внутренняя гармонизация означает согласование всех структурных элементов внутри организации ИП и его подсистем. Для этого необходимо создание специальной системы внутрифирменного управления инновациями, в которой решаются *следующие задачи*:

- выработка стратегической инновационной концепции;
- определение тематических направлений деятельности и формирование инновационных проектов и программ;
- построение организационной структуры и структуры управления инновациями;
- планирование производственных процессов и реализации инновационной продукции;
- подбор и расстановка кадров, эффективное использование потенциала ИП;
- календарное распределение работ и контроль за их исполнением;
- создание творческой атмосферы и высокой мотивации интеллектуального труда.

Внешняя гармонизация предполагает согласование ИП с системами внешней среды и реализуется через специальные процедуры целевой ориентации инновационной деятельности и учета ограничений этой среды. В инновационном менеджменте внешняя гармонизация предусматривает решение следующих задач:

- формирование долго- и краткосрочных целей инновационной деятельности;
- организация и проведение маркетинговых исследований;
- учет экологической ситуации и планирование природоохранных мероприятий;
- оценка, сравнение и использование прогрессивного опыта и передовых достижений конкурентов или по современному – бенчмаркинг инноваций (бенчмаркинг – с английского *bench*, что означает *место* и marking – *отметить*);
- организация кооперации в инновационных программах;
- учет потребительского спроса и объективных тенденций НТП.

Содержание инновационного менеджмента определяется составом функций и процессов управления, осуществляемых в ходе подготовки и проведения инновационных мероприятий.

В теоретических работах и в практической деятельности используются различные подходы по систематизации функций инновационного менеджмента. Например, можно выделить две большие группы функций инновационного менеджмента: *основные* (предметные) и *обеспечивающие*.

1) *Основные (предметные) функции*отражают содержание основных стадий процесса управления инновационной деятельностью и выделяют предметные области управленческой деятельности на всех иерархических уровнях: *прогнозирование*, *планирование*, *организация*, *учет*, *контроль*, *анализ*, *оценка* и *координация*. Эти функции, находясь между собой в постоянном взаимодействии в пространстве и во времени, образуют так называемый *управленческий цикл* системы инновационного менеджмента (СИМ).

Прогнозирование. Под прогнозом понимается научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Прогноз в системе управления выступает предплановой разработкой альтернативных моделей развития объекта управления. Сроки, объемы работ, количественные характеристики объекта и другие показатели в прогнозе носят вероятностный характер и обязательно предусматривают возможность внесения поправок.

Цель прогнозирования – получение научно-обоснованных альтернативных вариантов тенденций развития показателей качества, элементов затрат и других показателей, используемых при разработке стратегических планов и проведении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), а также при развитии всей системы менеджмента.

План и прогноз представляют собой взаимодополняющие друг друга стадии управления при определяющей роли плана как ведущего звена управления.

Планирование – это стадия процесса управления, на которой определяются цели и задачи деятельности, разрабатываются необходимые для этого методы и средства их решения, наиболее эффективные в конкретных условиях.

В отличие от прогноза, план содержит однозначно определенные сроки и характеристики планируемого объекта. Для плановых разработок используется наиболее рациональный прогнозный вариант.

План служит основой деятельности предприятий всех форм собственности и размеров, так как без него невозможно обеспечивать согласованность в работе подразделений, контролировать результаты, определить потребность в ресурсах, стимулировать трудовую активность работающих на предприятии, анализировать результаты инновационной деятельности.

К основным задачам планирования инновационной деятельности относятся:

- выбор перспективной стратегии фирмы на основе прогноз альтернативных вариантов стратегического маркетинга;
- обеспечение устойчивости функционирования и развития фирмы;
- формирование оптимального по номенклатуре и ассортименту портфеля новшеств и инноваций;
- формирование организационно-технических и социально-экономических мероприятий, обеспечивающих выполнение планов.

Организация. Основными задачами этой функции системы инновационного менеджмента (СИМ) выступают формирование структуры организации и обеспечение ее необходимыми ресурсами для ее нормальной работы (персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др.), т.е. создание реальных условий для достижения запланированных целей. Нередко это требует перестройки структуры производства и управления таким образом, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям рыночной экономики.

Учет – функция инновационного менеджмента по фиксации времени, расхода ресурсов, каких-либо параметров системы менеджмента.

Учет должен быть организован по выполнению всех планов, программ, заданий по таким параметрам, как качество, затраты, исполнители и сроки. Учет расхода ресурсов предпочтительно организовывать по всем видам ресурсов, выпускаемым товарам, их стадиям жизненного цикла и подразделениям. По сложной технике необходимо организовать автоматизированный учет отказов, затрат на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонты.

Контроль – функция менеджмента по обеспечению выполнения программ, планов, письменных или устных заданий, документов, реализующих управленческие решения.

Контроль можно классифицировать по следующим признакам:

- по стадии жизненного цикла объекта: контроль на стадии маркетинга, научно-исследовательской и опытно-конструкторской разработки (НИОКР), организации технологической подготовки производства (ОТПП), производства, подготовки объекта к функционированию, эксплуатации, технического обслуживания и ремонтов;
- по объектам контроля: предмет труда, средства производства, технология, организация процессов, условия труда, окружающая природная среда, параметры инфраструктуры региона, документы, информация;
- по стадии производственного процесса: входной, операционный контроль, контроль готовой продукции, транспортирования и хранения;
- по исполнителям: самоконтроль, менеджер, контрольный мастер, отдел технического контроля, инспекционный контроль, государственный, международный контроль;
- по степени охвата объекта контролем: сплошной и выборочный контроль и др.

Контроль можно разделить на четыре стадии:

а) мониторинг и анализ результатов;

б) сравнение достигнутых результатов с запланированными и выявление отклонений;

в) прогнозирование последствий сложившейся ситуации;

г) корректирующие действия.

Существенное внимание функции контроля отводится при реализации инновационных проектов. В зависимости от требуемой точности различают следующие технологии оценки выполнения проекта:

- контроль в момент окончания работ (метод «0 – 100»);
- контроль в момент 50%-ной готовности работ (метод «50 – 50»);
- контроль в заранее определенных точках проекта (метод контроля по вехам);
- регулярный оперативный контроль (через равные промежутки времени);
- экспертная оценка степени выполнения работ и готовности проекта.

Из рассмотренных ранее объектов ключевым является контроль трех основных параметров инновационного проекта (более подробно в последующих разделах):

- ✓ время (проект должен быть выполнен в заданный период времени);
- ✓ затраты (бюджет должен быть соблюден);
- ✓ качество (требуемые характеристики проекта должны быть соблюдены).

Анализ – функция разложения целого на элементы и последующего установления взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, планирования и реализации решения по развитию объекта.

Существует несколько методов анализа.

Метод сравнения позволяет оценить работу фирмы, определить отклонения от плановых показателей, установитьих причины и выявить резервы.

При анализе применяются следующие основные виды уравнений:

- отчетных показателей с плановыми показателями;
- плановых показателей с показателями предшествующего периода;
- отчетных показателей с показателями предшествующих периодов и т.д.

Сравнение требует обеспечения сопоставимости сравниваемых показателей (единство оценки, сравнимость календарных сроков, устранение влияния различий в объеме и ассортименте, качестве, сезонных особенностей и территориальных различий, географических условий и т.д.).

Факторный анализ – метод исследования объектов (систем), в основе которого лежит установление степени влияния факторов на функцию или результативный признак (полезный эффект машины, элементы совокупных затрат, производительность труда и т.п.) с целью разработки плана организационно-технических мероприятий по улучшению функционирования системы.

Индексный метод применяется при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы. Как относительные показатели индексы необходимы для оценки выполнения плановых заданий, для определения динамики явлений и процессов.

Графический метод служит средством иллюстрации хозяйственных или других процессов и исчисления ряда показателей и оформления результатов анализа.

Графическое изображение экономических показателей различают по назначению (диаграммы сравнения, хронологические и контрольно-плановые графики), а также по способу построения (линейные, столбиковые, круговые, объемные, координатные и др.).

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) – это метод системного исследования применяемого по назначению объекта (изделия, процессы, структуры) с целью повышения полезного эффекта (отдачи) на единицу совокупных затрат за период жизненного цикла объекта.

Особенность проведения ФСА заключается в установлении целесообразности набора функций, которые должен выполнять проектируемый объект в конкретных условиях либо необходимости функций существующего объекта.

Экономико-математические методы анализа применяются для наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

Координация – это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио- и телевещания, документы. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля), а также действий руководителей.

2) *Обеспечивающие функции* включают управленческие процессы и инструменты, способствующие эффективному осуществлению основных задач управления организацией. Это – *социально-психологические* и *технологические*, или процессуальные функции менеджмента.

Социально-психологические функции менеджмента связаны в основном с характером производственных отношений в коллективе. Они представлены двумя разновидностями: *делегирование* и *мотивация*.

Делегирование включает комплекс управленческих решений, направленных на рациональное распределение работ по управлению инновационными процессами и ответственности за их осуществление между сотрудниками аппарата управления.

Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, определенных в планах. В процессе реализации этой функции менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива.

Из **технологических**, или *процессуальных функций* менеджмента выделяют два вида деятельности, составляющих содержание труда менеджеров любого уровня иерархии организации: *решения* и *коммуникации*. По существу технологические функции менеджмента являются основными средствами реализации социально-психологических функций.

Осознанная воля руководителя в управлении инновациями находит свое выражение в *управленческих решениях*, которые выступают главной формой осуществления инновационных идей. Они охватывают все стадии жизненного цикла инновационного предприятия от момента его возникновения до ликвидации. Ответственность и значимость последствий принимаемых управленческих решений требуют выработки менеджерами строгой последовательности действий и обоснований, связанных с их подготовкой и реализацией. Совокупность таких правил и их соблюдение составляют основу процессуальных функций решений в менеджменте.

Функция коммуникации в инновационном менеджменте заключается в подготовке, получении, переработке и передаче информации для успешного продвижения инноваций. Так как инновации практически всегда связаны с новой информацией, эта функция управления имеет особенно большее значение и является специфическим элементом инновационного менеджмента. Вся текущая деятельность менеджера в инновационной сфере связана с осуществлением коммуникационной функции: сбором и обработкой управленческой информации, передачей ее вышестоящим и подчиненным сотрудникам организации, установлением контактов и распределением заданий исполнителям, координации их деятельности и пр. Эта функция инновационного менеджмента связана с применением особых методов и инструментов и требует создания специальных информационных структур на ИП.

6.3.1 Основные понятия инновационного менеджмента

Рассмотрение основных понятий в инновационном менеджменте следует начать с таких понятий, как *новшество* (*новация*), *нововведение* (*инновация*) и *инновационная сфера*.

Новшество – это результат научно-технической деятельности в виде новых (по отношению к существующим в данной системе) методов, идей, технологий и продуктов, *предложенных к разработке, и к внедрению* в хозяйственную практику для удовлетворения конечных общественных потребностей. Термины *новшество* и *новация* являются синонимами.

Новшества выступают в следующих качествах:

- научно-техническая продукция;
- новая техника;
- новая продукция.

Научно-техническая продукция – это уникальный вид продукта, результат творческих усилий разработчиков и потребителей, выступающих в различных формах взаимодействия в зависимости от стадии технологической готовности, которая имеет потребительскую стоимость, выражающуюся в удовлетворении определенных потребностей, и стоимость, зависящую от материальных, денежных и трудовых затрат на ее разработку и реализацию.

Научно-техническая продукция может выступать в следующих *формах*:

1) Научно-техническая информация в виде:

а) отчета о проделанной работе по итогам как фундаментальных исследований (ФИ), так и прикладных исследований, не прошедших опытно-промышленную проверку;

б) научно-технической информации в форме, пригодной для непосредственного промышленного применения (технологические регламенты, конструкторская документация и т.д.);

в) материального образца новой техники.

2) Научно-технические услуги в виде пусконаладочных услуг, авторского надзора по освоению и эксплуатации, обучению персонала, инжиниринга и т.д.

Новая техника. Вначале следует разобраться с термином *техника*, которая может выступать как приобретенный опыт, так и способ использования и организации работ. Что касается **новой техники**, то это техника, претерпевшая изменения в форме и содержании, связанная с формированием новой потребительской полезности и предпочтения. Речь идет как о средствах производства, так и о предметах потребления.

Новая продукция. Может быть принципиально новой и усовершенствованной; совершенно новым или улучшенным видом товара. Эти виды продукции различают по степени научно-технической новизны.

Термины *новая техника* и *новая продукция* иногда могут *совпадать*, а иногда и *различаться* друг от друга. *Различается* когда имеется в виду новая технология, организация труда и производства, а также когда речь идет о любой новой продукции (услуги) с неизвестными потребительскими свойствами. *Совпадает*, когда речь идет о новых средствах и предметах труда и технике, идущих в сферы конечного потребления.

В рамках термина *новшество* необходимо рассмотреть следующие понятия: *изобретение*, *полезная модель*, *промышленный образец* и *патент*.

Изобретение – это техническое решение в любой сфере, затрагивающий материальную область человеческой деятельности или способ реализации процесса с помощью материальных средств.

Полезная модель – техническое решение, применяемое к какому либо устройству.

Промышленный образец – это художественно-конструкторское решение изделия промышленного или кустарно-ремесленного производства, определяющее его внешний вид.

Патентом является документ, удостоверяющий приоритет, авторство изобретения, полезной модели или промышленного образца и определяющий исключительное право на них.

Нововведение или **инновация** – это такой товар, который непосредственно руками не потрогать и физически не измерить: им невозможно воспользоваться без определенного минимума научного знания, профессиональной компетенции и необходимой информации.

Специфическая черта нововведения (НВ) как товара заключается в том, что он имеет способность к неограниченному умножению доходов (мультипликации). Это объясняется теми особенностями интеллектуального продукта (информация, изобретения, новые знания и т.д.), который защищен в юридической форме, когда этот продукт законным владельцем может быть продан столько раз, сколько найдется покупателей на этот продукт.

Понятие «**innovation**» впервые появилось у зарубежных культурологов в XIX в., и тогда оно означало введение некоторых элементов одной культуры в другую. Это было обусловлено массовой эмиграцией народов с одного континента на другие (из Европы в Америку, в Австралию и др.), когда приносимая с переселенцами культура сталкивалась с местной культурой, что приводило к возникновению нового культурного слоя [4].

Термин «инновация» происходит от латинского слова «***innovato***», что означает *обновление* или *улучшение*.

В *общем смысле* данный термин можно понимать как особую культурную ценность (материальную или нематериальную, которая в данное время и в данном месте воспринимается как новая).

В связи с бурным ростом в начале XX в. науки и техники этот термин стали использовать применительно к появляющимся новшествам, к результатам научно-технического творчества.

В настоящее время существуют два подхода к толкованию термина и к его пониманию: широкий и узкий.

Широкое толкование появилось на начальном этапе (в начале XX в.) становления ***инноватики***– это отдельная область науки, где основная роль отводиться инновационному менеджменту как системе управления экономическим развитием, а инновации выступают объектом управления. Обосновал это толкование австро-английский экономист Й. Шумпетер [24]. С его точки зрения ***инновация*** – это любое изменение, связанное с использованием новых или усовершенствованных решений в технике, технологии, организации производства, в процессе сбыта и снабжения и т.д.

В толковом словаре также приводится толкование этого термина именно в широком смысле: ***инновации*** – это осуществление изменений путем внедрения чего-либо нового.

В ***узком смысле*** термин ***инновация*** затрагивает проблему науки и техники и научно-технической деятельности, т.е. это научно-технический аспект, касающийся создания и производства новой продукции, нововведений в технологии. Или же, ***инновация*** – это изменения в продукте, технике, технологии и организации производства, в которых материализуются новые научные знания, формирующий новый способ удовлетворения сложившихся общественных потребностей либо создание новых потребностей.

Для более простого понимания термина инновация скажем, что это *внедрение* технических или иных новшеств, в производственный процесс либо в хозяйственную систему, а также освоение новой техники, улучшенных методов организации и управления. Иными словами, можно сказать, что инновация – это введение чего-либо нового в ранее существующую систему и, следовательно, ее изменение, а изменение это и есть инновация.

Важно понимать разницу между понятиями *новшество* (новация) и *нововведение* (инновация). Новшество выступает результатом научной деятельности, а нововведение это внедрение этих результатов в практическую сферу производственной, экономической, социальной и других сфер деятельности человека.

На рис.6.2 приводится условная схема превращения новшества в нововведение, или в инновацию.

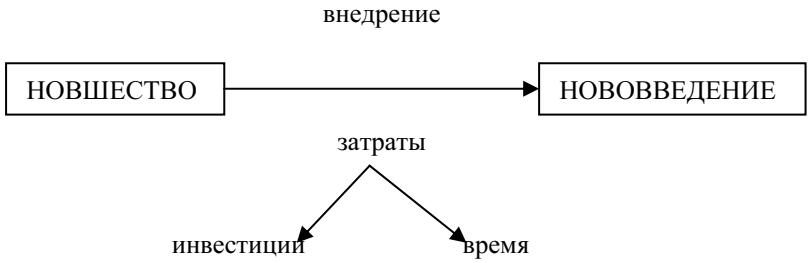


Рис.6.2. Схема превращения новшества в нововведение.

Инновационная сфера – этосистема взаимодействия инноваторов, инвесторов, товаропроизводителей конкурентоспособного продукта или услуги с развитой инфраструктурой. Основные элементы инновационной сферы приведены на рис. 6.3.

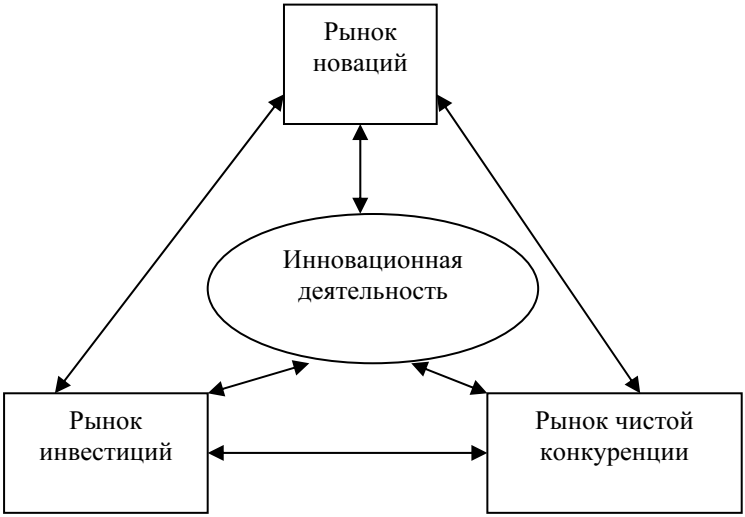


Рис. 6.3. Инновационная сфера.

Как видим, инновационная сфера состоит из следующих элементов: инновационная деятельность, рынок новаций (новшеств), рынок инвестиций (капитала) и рынок чистой конкуренции.

Рынок новаций (новшеств) – это система экономических форм и механизмов, связанных с условиями и местом реализации новшеств. На данном рынке основным товаром является научный и научно-технический результат интеллектуальной деятельности (см. три формы новшеств).

Рынок инвестиций формируется за счет федерального бюджета, за счет привлеченных средств (кредиты) и т.д. Определяющую роль играют долгосрочные и среднесрочные инвестиции, так как инновационный процесс длится в среднем 3 - 5 и более лет.

Рынок чистой конкуренции – это совокупность продавцов и покупателей, совершающих сделки со сходным товаром в ситуации, когда ни один покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих цен.

Классификация инноваций (нововведений). Существует большое разнообразие подходов и признаков для классификации. Рассмотрим *два подхода* по классификации инноваций, где для этих целей используют различные признаки.

В первом случае рассмотрены *семь классификационных признаков*.

1) По *области применения* инноваций: управленческие, организационные, социальные, промышленные и др. инновации;

2) По *этапам НТП*: научные инновации, технические, технологические, конструкторские, производственные, информационные и др.;

3) По *степени интенсивности* инноваций: максимальная, равномерная, слабая, массовая;

4) По *темпам осуществления*: быстрые, замедленные, затухающие, нарастающие, равномерные, скачкообразные;

5) По *масштабу инноваций*: международные инновации, региональные, крупные, средние, мелкие;

6) По *результативности инноваций*: высокая результативность, стабильная, низкая;

7) По *эффективности инноваций*: экономическая эффективность, социальная, экологическая, интегральная.

Второй подход классификации включает в себя *шесть признаков*.

1) По *степени новизны* (радикальности):

а) *радикальные* – это инновации, определяющие поворотные точки в циклическом развитии и основа формирования новых поколений техники и технологии;

б) *имитирующие*, которые выступают в следующих качествах:

- улучшающие – модернизированные (модифицированные) инновации, носящие характер мелких и средних изобретений, которые преобладают на этапе распространения и стабилизации научно-технического цикла;
- псевдоинновации – частичные улучшения устаревших поколений техники, обычно тормозящие общественное развитие.

2) По *области осуществления*:

а) *продуктовые* – изменения, вносимые в продукцию;

б) *технологические* – изменения в способах (в технологии) производства продукции;

в) *организационно-управленческие* – новшества, вносимые в управленческие системы.

3) По *масштабу распространения*:

а) *глобальные* – это инновации как революционные преобразования в обществе, коренные изменения в средствах производства, предметах потребления или НТР;

б) *локальные*– не оказывающие особого влияния на экономику, организацию и социальные условия жизнедеятельности общества.

4) По *степени прогрессивности*:

а) *прогрессивные* – это те инновации, которые появились в результате целенаправленной, сознательной деятельности людей, обеспечивающие поступательное развитие той или иной системы;

б) *регрессивные* – если инновационные процессы протекают стихийно, нецеленаправленно, которые могут привести к деградации хозяйственного механизма и общества в том числе.

5) По *импульсу возникновения*:

а) для *потребности производства*;

б) для удовлетворения *потребностей человека*;
в) для *развития науки*.

6) По *конечной ориентации*:

а) *производственные* инновации;
б) *потребительские* инновации.

Источники инноваций. В рассмотренной классификации не указаны инновации *по причинам их возникновения*. По этому признаку (причина возникновения) выделяют *реактивные* и *стратегические* инновации. *Реактивная* – это инновация, обеспечивающая выживание организации, когда инновация выступает как реакция на нововведения, запущенные конкурентом, т.е. вслед за конкурентом, чтобы не быть вытесненным с рынка. *Стратегическая* – инновация, внедрение которой носит предупреждающий/упреждающий характер с целью получения конкурентных преимуществ в перспективе.

К сожалению, эти причины не отражают все существующие источники возникновения новшеств и превращения их в НВ или в инновации. Во многих случаях у новшеств есть конкретный автор: ученый, исследователь, новатор, научный коллектив и др. По мнению Питера Ф. Друкера возникновение инноваций во многом зависит от успешности отслеживания семи источников инновационных возможностей, которые можно сгруппировать в две группы. Первая группа источников – это источники из внутренней среды системы (организации, отрасли, сегмента), а вторая группа – из внешней среды. Нумерация источников осуществляется по степени надежности и предсказуемости, чем больше номер, тем менее надежны и предсказуемы результаты от этих источников.

Внутренние источники инноваций:

1) *Непредвиденное (неожиданное) событие*. Неожиданное событие в виде удачи/неудачи или некого другого события. Эти инновации обладают минимальным риском при реализации и не требуют значительных временных затрат, но требуют серьезного отношения и поддержку со стороны руководства;
2) *Несоответствие (неконгруэнтность)*. Инновации, которые появились в результате разрешения противоречий и несоответствий между реальностью и нашими представлениями о ней (реальности). П. Друкер выделяет следующие типы несоответствий: несоответствие экономических реалий отрасли, несоответствие между реалиями в отрасли и представлениями о них, несоответствие между реальными и воспринимаемыми ценностями и ожиданиями потребителей, внутренние несоответствия в ритме или в логике процесса;
3) *Необходимость модернизации существующего процесса (потребности процесса)*. В любом процессе имеется «слабое звено», ликвидация или модернизация этого звена приведет к появлению инновации.
4) *Внезапные изменения* в отраслевой или рыночной структуре. Работающие в той или иной отрасли или рынка воспринимают их структуру как нечто устойчивое, а на самом деле структура отрасли или рынка – несколько хрупкая конструкция, небольшой толчок и все развалится. По-

этому эти перемены требует своевременной реакции, так как они создают возможности для развития организации.

Внешние источники инноваций(перемены в социальной, философской, политической и в интеллектуальной среде):

1) *Демографические изменения*. Инновации, направленные на разрешение такой проблемы, как проблема роста потребностей на фоне возрастающего числа проживающих людей на Земле и ограничения ресурсов для их удовлетворения. Это значимые и ощутимые инновации;
2) *Изменения в восприятиях*, *настроениях* и *ценностных ориентаций*. Инновации, направленные на удовлетворение новых потребностей, моды, стиля жизни и др.
3) *Новые знания как научные, так и ненаучные*. Результаты фундаментальных открытий и исследований. Как правило – будущие суперзвезды предпринимательства.

6.3.2 Основные этапы инновационной деятельности организации

Инновационный процесс – это процесс преобразования научного знания в инновацию, который можно представить как последовательную цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта (услуги), технологии и распространяется при практическом использовании или *другими словами* – это совокупность научно-технических, технологических и организационных изменений, происходящих в процессе реализации инноваций.

В отличие от НТП инновационный процесс не заканчивается *внедрением*, т.е. первым появлением на рынке нового продукта, услуги или доведением до проектной мощности новой технологии. Данный процесс не заканчивается и после внедрения, ибо по мере распространения (диффузии) новшество совершенствуется, делается более эффективным, приобретает ранее неизвестные потребительские свойства. Отсюда возможности открытия для него новых областей применения и рынки**,** а следовательно, и новых потребителей, которые воспринимают данный продукт (услугу), технологию как новые именно для себя. Следовательно, этот процесс направлен на создание требуемых рынком продуктов (услуг), технологий и осуществляется в тесном единстве с внешней средой.

Различают три формы инновационного процесса.

Первая форма. *Простой*, *внутриорганизационный* процесс, который предполагает создание и использование новшеств внутри одной и той же организации, и новшества не являются непосредственной товарной формой.

Вторая форма. *Простой межорганизационный* процесс, когда новшества выступают в качестве предметов купли – продажи.

Третья форма. *Расширенный* процесс – это создание новых производителей инноваций. В данном случае происходит разрушение монополий производителя – пионера. Следовательно, происходит усиление конкуренции

между производителями, что приводит к совершенствованию потребительских свойств выпускаемого продукта.

Переход *простого* инновационного процесса в *товарный* инновационный процесс происходит в два этапа.

Первый этап. Создание новшества и его распространение. *Распространение* – это информационный процесс, форма и скорость которого зависят от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации организациями с точки зрения практического использования инноваций. Для заключительной части этого этапа используют такое понятие как, *трансфер технологий* (ТТ) – это передача научно-технических знаний и опыта для оказания научно-технических услуг, применения технологических процессов, выпуска продукции [8, 25, 26].

Второй этап предполагает процесс *диффузии* и *коммерциализации* инноваций. В целом, существуют принципиальные различия между этими процессами. Для начального уяснения смысла этих процессов отметим, что *диффузия* – это процесс, при котором инновация передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени, т.е. это распространение уже однажды освоенной и использованной инновации условиях или местах применения. *Коммерциализация инноваций* предполагает продажу результатов инновационной деятельности с целью получения дохода и увеличения прибыли инновационной организации.

Что касается понятий *трансфер технологий* и *диффузия инноваций*, то между нимисуществуют отличия, выраженные, прежде всего, самими инновационными объектами. Объектами ТТ являются знания и различная информация, полученные на исследовательском этапе. Объекты диффузии – это материальные воплощения результатов инновационной деятельности, а также внедрение инновационного технологического процесса.

Основа инновационного процесса – *процесс создания и освоения новой техники* (технологий) (*ПСНТ*). *Техника* – совокупность вещественных факторов производства (средств и предметов труда), в которых материализованы новые знания и умения человека. *Технология* – совокупность приемов и способов изготовления и применения техники и преобразования природных веществ в продукты промышленного и бытового применения.

Схема ПСНТ представлена на рис.6.4.

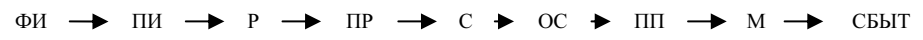


Рис.6.4. Схема ПСНТ.

ФИ – фундаментальные исследования; ПИ – прикладные исследования;
Р – разработки; ПР – проектирование; С –строительство; ОС – освоение;
ПП – промышленное производство; М – маркетинг.

Источником получения новых научных знаний и выявление наиболее существенных закономерностей служат *фундаментальные исследования* (ФИ). Цель ФИ – раскрыть новые связи между явлениями, познать закономерности развития природы и общества безотносительно к их конкретному использованию. ФИ делятся на *теоретические* и *поисковые.*

Результаты *теоретических исследований заключаются* в научных открытиях, в обосновании новых понятий и представлений, создании новых теорий. К *поисковым исследованиям* относятся *исследования*, задачей которых является открытие новых принципов создания изделий и технологий; не известных ранее свойств материалов и их соединений; методов анализа и синтеза. В ходе поисковых исследований находят подтверждение теоретические предположения и идеи. Приоритетное значение фундаментальной науки в развитии инновационных процессов определяется тем, что она выступает в качестве генератора идей, открывает пути в новые области знания. Но положительный выход от ФИ в мировой науке составляет лишь 5%. В условиях рыночной экономики заниматься этими исследованиями не могут себе позволить отраслевая и, тем более, производственная наука. ФИ должны финансироваться за счет бюджета государства на конкурсной основе и частично могут использовать внебюджетные средства.

Прикладные исследования (ПИ) направлены на исследование путей практического применения открытых ранее явлений и процессов. Научно-исследовательская работа (НИР) прикладного характера ставит своей целью решение технической проблемы, уточнение неясных теоретических вопросов, получение конкретных научных результатов, которые в дальнейшем будут использованы в качестве научно-технического задела в опытно-конструкторских работах. Кроме того, ПИ могут быть самостоятельными научными работами.

Частью прикладных исследований является информационная работа – научные работы, направленные на улучшение поиска и совершенствование анализа научно-технической информации. Важнейшей составной частью информационных работ являются патентные исследования.

На данном, и на последующих этапах нельзя забывать об организационно-экономических работах, которые направлены на совершенствование организации и планирование производства, разработку методов организации труда и управления, методов классификации и оценки эффективности научных работ и т. д.

Этап *разработки* означает проведение опытно-конструкторских разработок (ОКР) под которым понимается применение результатов ПИ для создания (или модернизации, усовершенствования) образцов новой техники, материала, технологии. ОКР – завершающая стадия научных исследований, это своеобразный переход от лабораторных условий и экспериментального производства к промышленному производству. К ОКР относятся: разработка определенной конструкции инженерного объекта или технической системы (конст-

рукторские работы); разработка идей и вариантов нового объекта; разработка технологических процессов, т.е. способов объединения физических, химических, технологических и других процессов с трудовыми и создание целостной системы (технологические работы).

Таким образом, целью ОКР является создание (модернизация) образцов новых изделий, которые могут быть переданы после соответствующих испытаний в серийное производство или непосредственно потребителю. На этой стадии производится окончательная проверка результатов теоретических исследований, разрабатывается соответствующая техническая документация, изготавливаются и испытываются образцы новых изделий. Вероятность получения желаемых результатов повышается от НИР к ОКР. Примерно 85-90% НИР дают результаты, пригодные для дальнейшего практического использования; на стадии ОКР 95-97% работ заканчиваются положительно.

Проектирование важный этап процесса создания и освоения новой техники. Это понятие имеет многогранное значение.

С точки зрения инженерного подхода *проектирование* – это создание изделия в соответствии с обстановкой при максимальном учете всех требований (Грегор) или комплекс мероприятий, обеспечивающие поиск технических решений, удовлетворяющих заданным требованиям, их оптимизацию и реализацию в виде комплекта конструкторских документов и опытного образца (образцов), подвергаемого циклу испытаний на соответствие требованиям технического задания.

Итогом процесса создания и освоения техники (технологии) (ПСНТ) является *освоение промышленного производства новых изделий* (Ос), которое включает научное и производственное освоение: проведение испытаний новой (усовершенствованной) продукции, а также техническую и технологическую подготовку производства.

На стадии освоения выполняются *опытные, экспериментальные работы* на опытной базе науки. Их цель – изготовление и отработка опытных образцов новых продуктов и технологических процессов. Экспериментальные работы направлены на изготовление, ремонт и обслуживание специального (нестандартного) оборудования, аппаратуры, приборов, установок, стендов, макетов и т.д., которые необходимы для проведения НИР.

После освоения начинается процесс *промышленного производства* (ПП). В производстве знания материализуются, а исследования находят свое логическое завершение. В рыночной экономике имеет место процесс ускорения выполнения опытно-конструкторских разработок (ОКР) и стадии освоения производства. Инновационные предприятия, как правило, выполняют ОКР по договорам с промышленными предприятиями. Заказчики и исполнители взаимно заинтересованы в том, чтобы результаты ОКР были внедрены в практику и приносили доход, т. е. были бы реализованы потребителю.

На стадии ПП существуют *два этапа*:

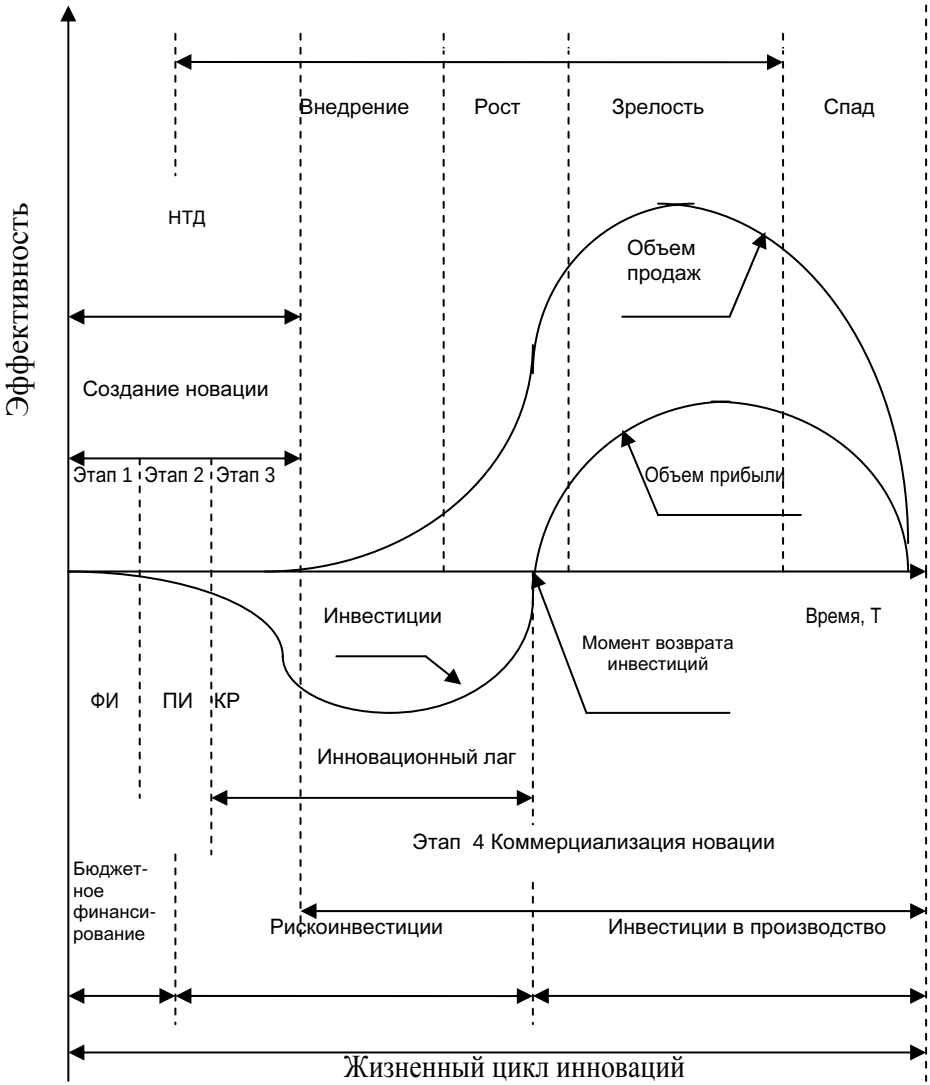


Рис. 6.5. Этапы жизненного цикла инноваций.

НТД – научно-техническая деятельность; ФИ – фундаментальные исследования; ПИ – прикладные исследования; ОКР – опытно-конструкторские разработки.

- производство новой продукции;
- реализация продукции потребителям.

Первый этап – непосредственное общественное производство материализованных достижений научно-технических разработок в масштабах, определяемых запросами потребителей. Целью и содержанием второго этапа является доведение новой продукции до потребителей. В рыночной экономике новая продукция реализуется с учетом спроса потребителей и рыночных цен.

За промышленным производством (ПП) следует их *использование* конечным потребителем с параллельным предоставлением услуг и обеспечением безаварийной и экономичной работы, а также необходимой ликвидацией устаревшего и созданием вместо него нового производства. В ходе *использования* осуществляются *два* одновременно протекающих *процесса*:

- использование материальных и культурных благ, произведенных на основе научно-технических достижений;
- сервисное обслуживание, включающее технические и организационные мероприятия, обеспечивающие поддержание нового изделия в работоспособном состоянии в течение нормативного срока службы.

Период, который начинается с выполнения фундаментальных и прикладных исследований (включая последующую разработку, освоение и применение новой научно-технической идеи, улучшение технико-экономических параметров выпускаемой техники, ее ремонтное и иное обслуживание), заканчивающийся моментом, когда эта техника подлежит замене качественно новой, более эффективной, называется *жизненным циклом (ЖЦ)*. Этапы ЖЦ инноваций приведены на рис.6.5.

Каждое звено жизненного цикла может функционировать относительно самостоятельно, имеет свои закономерности и выполняет специфическую роль. Исходным и определяющим пунктом этого цикла является наука, которая генерирует идеи; техника – материализует эти идеи в определенной системе машин и соответствующей технологии; производство, представляет собой сферу использования научно-технических достижений.

В жизненном цикле инноваций этапы освоения новой техники и организация ее выпуска играют решающую роль в материализации и применении в народном хозяйстве научных открытий. Поэтому их в широком смысле можно назвать внедрением новой техники в производство. Жизненный цикл инновации имеет временные, трудовые и стоимостные оценки, используемые для организации планирования, финансирования и использования научно-технических достижений. Примерная структура затрат финансовых и временных ресурсов на этапах ЖЦ инноваций приведена в табл.6.1.

Таблица 6.1

Примерная структура затрат на стадиях жизненного цикла иноваций

№ п/п	Отдельные стадии ЖЦ	Финансовые затраты, % от общих затрат	Временные ресурсы, годы
1	Поиск идеи, цели	1	?
2	Исследования (ФИ, ПИ)	5 – 10	2 – 3
3	Разработки (ОКР)	10 – 20	1 – 2
4	Подготовка к производству (капиталовложения)	40 – 60	1
5	Организация производства	5 – 15	1
6	Организация сбыта	10 – 25	1

Инновационный процесс охватывает цикл отработки научно-технической идеи (фундаментальные, прикладные исследования, разработка и др.) до ее реализации на коммерческой основе. Инновационные процессы в большей степени, чем другие элементы научно-технического прогресса (НТП), связаны с рыночными отношениями. Основная масса инноваций реализуется в рыночной экономике предпринимательскими структурами как средство решения производственных и коммерческих задач.

Следовательно, можем сказать, что инновации ориентированы на рынок, на конкретного потребителя или потребность. При таких обстоятельствах инновационный цикл предполагает наличие обратной связи между потребителем нового товара и научной сферой.

Инновационные циклы могут быть различной протяженности в зависимости от того, к какой стадии научного поиска обращается потребитель с целью совершенствования способа удовлетворения своей потребности. Кроме этого, инновационный цикл или ЖЦ зависит от уровня развития экономики или же от того, к какому типу по уровню развития науки и техники относится та или иная страна. В промышленно развитых странах (в странах технологического ядра) инновационный цикл занимает 5-6 лет, в среднеразвитых странах (первого ядра технологического уклада) этот цикл длится 5-25 лет, а в развивающихся странах – 15-25 лет.

В рамках инновационного процесса осуществляется *инновационная деятельность*.

Инновационная деятельность – это деятельность, направленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок для расширения и обновления номенклатуры и улучшения качества выпускаемой продукции, совершенствования технологии их изготовления с последующим внедрением и эффективной реализацией на внутреннем и зарубежных рынках.

Инновационная деятельность, связанная с капитальными вложениями в инновации, называется *инновационно-инвестиционной деятельностью*.

По мнению Питера Друкера «инновационная деятельность является инструментом предпринимательства и что данное действие придает ресурсам новое качество, способствующее приумножению богатства, а также создает новый ресурс, который становится ресурсом после того, как кто-то ему найдет практическое применение и придаст ему экономическую ценность».

В качестве этапов и разновидностей основных видов инновационной деятельности выступают:

- подготовка и организация производства, охватывающие приобретение производственного оборудования и инструмента, изменения в них, а также в процедурах, методах и стандартах производства и контроля качества, необходимых для создания нового технологического процесса;
- предпроизводственные разработки, включающие модификацию продукта и технологического процесса, переподготовку персонала для применения новых технологий и оборудования;
- маркетинг новых продуктов, предусматривающий виды деятельности, связанные с выпуском новой продукции на рынок, включая предварительное исследование рынка, адаптацию продукта к различным рынкам, рекламную кампанию;
- приобретение неовеществленной технологии со стороны в форме патентов, лицензий, раскрытия ноу-хау, торговых марок, конструкций, моделей и услуг технологического содержания;
- приобретение овеществленной технологии – машин и оборудования, по своему технологическому содержанию связанных с внедрением на инновационных предприятий (**ИП**) продуктовых или процессуальных инноваций;
- производственное проектирование, включающее подготовку планов и чертежей для определения производственных процедур, технических спецификаций.

В основе инновационной деятельности лежит *научно-техническая деятельность* (НТД), тесно связанная с созданием, развитием, распространением и применением научно-технических знаний во всех областях науки и техники. Понятие НТД разработано ЮНЕСКО в «Руководство Осло» и является базовой категорией международных стандартов в статистике науки и техники. В соответствии с рекомендациями ЮНЕСКО НТД как объект статистики охватывает три ее вида: а) научные исследования и разработки; б) научно-техническое образование и подготовку кадров; в) научно-технические услуги.

При осуществлении инновационной деятельности различаются ее *объекты* и *субъекты*. *Объектами инновационной деятельности* являются разработки техники и технологий предприятиями, находящимися независимо от организационно-правовой формы и формы собственности на территории страны. *Субъекты инновационной деятельности* – юридические лица независимо

от организационно-правовой формы и формы собственности (физические лица, иностранные организации и граждане, а также лица без гражданства), участвующие в инновационной деятельности. Среди субъектов могут быть и *инноваторы*.

Инноватор – автор инновации (открытия, изобретения, полезной модели, проектного решения, рацпредложения, ноу-хау, промышленного образца или иного вида инновации).

НТД, как правило, осуществляется в научных организациях или в инновационных предприятиях (ИП). *Научная организация* – организация (учреждение, ИП), выполняющая научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) в качестве основной деятельности независимо от ее принадлежности к той или иной отрасли экономики, организационно-правовой формы и формы собственности.

Термины

Бенчмаркетинг инноваций (англ. bench – *место* и market – *рынок, сбыт*) – способы маркетингового воздействия на инновации.

Бизнес-инкубатор (технологический инкубатор, фирма-инкубатор) – субъект инновационной инфраструктуры, созданный с целью образования новых предприятий, рабочих мест и экономического развития региона на основе комплексного метода организации инновационного процесса.

Биржи технологий – место для поиска и нахождения источников финансирования. Различают постоянно действующие технологические биржи, как правило, использующие международные банки данных по технологиям, а также биржи отраслевой направленности или посвященные пионерным направлениям развития науки и техники.

Венчурный бизнес – бизнес, ориентированный на практическое использование технических и технологических новинок, результатов научных достижений, еще не опробованных на практике.

Венчурная фирма – коммерческая научно-техническая фирма, занимающаяся разработкой и внедрением новых технологий и продукции с неопределенным заранее доходом (рискованный вклад капитала).

Венчурное финансирование – привлечение внебюджетных средств в инновационную сферу. Этот тип финансирования предполагает привлечение финансовых ресурсов в инновационные проекты без предоставления заклада или залога, в отличие от банковских или иных кредитов. При реализации данного типа финансирования для снижения рисков представитель венчурной организации входит в состав совета директоров инновационной организации.

Вертикальный метод(внутренний) **трансфера** – это такой трансфер технологии, когда весь инновационный цикл концентрируется в одной организации с передачей результатов, достигнутых на отдельных стадиях инновационной деятельности от подразделения к подразделению.

Виоленты – организации**,** действующие в сфере крупного бизнеса с «силовой» стратегией. У них имеется крупный капитал и высокие технологии. Производят крупносерийную и массовую продукцию для широкого круга потребителей.

Генератор идей – тип новаторского персонажа. К их характерным чертам относятся способность вырабатывать в короткие сроки большое число оригинальных предложений, изменять область деятельности и предмет исследования, стремление к решению сложных проблем, независимость в суждениях. Генераторами идей могут быть не только ведущие ученые и специалисты, выдвигающие новые предложения, но и инженеры, квалифицированные рабочие, специалисты функциональных служб, выступающие с так называемыми «вторичными» инновациями.

Горизонтальный метод (внешний) **трансфера** – метод партнерства и кооперации, при котором ведущее предприятие является организатором инноваций, а функции по созданию и продвижению инновационной продукции распределены между участниками-сторонами.

Государственная научно-техническая программа – комплекс взаимосвязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятия, обеспечивающие эффективное решение важнейших научно-технических проблем развития науки и техники.

Государственные научно-технические центры (ГНЦ) – научные организации, вузы, отдельные лаборатории, обладающие уникальным опытно-экспериментальной базой и высококвалифицированными кадрами, получившие данный статус в соответствии с постановлением правительства РФ.

Государственная поддержка инновационной деятельности – совокупность мер, принимаемых органами государственной власти в целях создания правовых, экономических и социальных условий для стимулирования и развития инновационной деятельности.

Государственная инновационная политика – определение органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов Российской Федерации целей инновационной стратегии и механизмов поддержки приоритетных программ и проектов.

Грант (grant) – средства, безвозмездно передаваемые спонсором (донором) частному лицу (инноватору) или организации для реализации конкретного проекта.

Диффузия инноваций – процесс, при котором инновация передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени, т.е. это распространение уже однажды освоенной и использованной инновации условиях или местах применения.

Донорская форма финансирования осуществляется через, так называемые, *донорские организации*. Эти организации могут быть фондом, частным лицом, государственным учреждением или организацией, которые безвозмездно пред-

ставляют финансовые ресурсы для реализации конкретного инновационного проекта.

Единый сквозной план – программа работ по теме на весь период со стадиями НИР, ОКР и т.д., с этапами, с содержанием и объемом работ, со сроками и исполнителями.

Жизненный цикл инновации (ЖЦИ) – последовательный (относительно) состав стадий преобразования инноваций по цепочке от исследований до потребления и сервисной поддержки (исследования, разработки, промышленное производство, маркетинг, логистика, диффузия инноваций, рутинизация инноваций у потребителей (этапы: приобретение; освоение; подготовка к потреблению (адаптация); включение в технологию своего делового процесса и повышение технологического уровня; включение в культуру своей организации и повышение своей компетенции; получение выгоды), сервисная поддержка.

Жизненный цикл нововведения- период времени от зарождения новой идеи, ее практического воплощения в новых изделиях до морального старения этих изделий и снятия их с производства.

Изобретение – техническое решение в любой сфере, затрагивающее материальную область человеческой деятельности или способ реализации процесса с помощью материальных средств.

Инвестор – организация, финансирующая проект (может выступать в качестве заказчика).

Инвестиционные проекты – комплекс мероприятий по осуществлению капиталовложений с целью получения в будущем прибыли путем увеличения доли рынка для своих товаров и услуг; выпуска новых товаров; создания имиджа и т.д.

Инжиниринг (англ. engineering – изобретательность, знания) – совокупность проектных и практических работ, относящихся к инженерно-технической области и необходимых для осуществления проекта.

Инжиниринг инноваций – инженерно-консультационные услуги по созданию инновационных проектов их реализации, дальнейшему продвижению и диффузию.

Инкубаторбизнеса или **инкубатор технологий –** элемент инновационной инфраструктуры технопарка, комплекс, предоставляющий разносторонние услуги различным инновационным формам, находящимся на стадий создания и становления.

Инноватика– отдельная область науки, где основная роль отводиться инновационному менеджменту как системе управления экономическим развитием, а инновации выступают объектом управления.

Инноватор – автор инновации (открытия, изобретения, полезной модели, проектного решения, рацпредложения, ноу-хау, промышленного образца или иного вида инновации).

Инновационно-активные предприятия – предприятия, осуществляющие разработку и внедрение новой или усовершенствованной продукции, технологических процессов или иных видов инновационной деятельности.

Инновационный бизнес – бизнес, ориентированный на участие в создании и реализации инноваций.

Инновационный бизнес-процесс – инновационный процесс, направленный на получение инновационного продукта и коммерческого результата от его реализации на рынке новшеств, включающий определенные ресурсы и оператор (трансформатор, преобразователь, механизм) превращения этих ресурсов в инновационный продукт и коммерческий результат, а также возможный блок вспомогательных факторов.

Инновационная деятельность (ИД) **–** процесс, направленный на реализацию результатов законченных научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки.

Инновационная идея.

1) Идея, направленная на создание инноваций. Этот тип идеи позволяет создать что-то новое (научная, научно-техническая, инженерно-техническая, организационно-производственная идеи). Такие идеи представляют собой гипотезы альтернативного способа решения задачи (научной, научно-технической, производственной, маркетинговой или логистической).

2) Идея, направленная на их реализацию. Это идеи использования новшества. Они служат в качестве гипотезы выбора альтернативной стратегии развития: что использовать, где, как и когда, с каким ресурсом, с какими последствиями (идеи перехода на выпуск нового продукта, оказания новой услуги, перехода на данную новую технологию, приоритетного использования данного ресурса и др.).

Инновационно-инвестиционная деятельность – инвестиционная деятельность, связанная с капитальными вложениями в инновации.

Инновационная инфраструктура – совокупность объектов инновационной деятельности и взаимосвязей между ними, которые производят новые знания и новшества, преобразуют их в новые продукты и услуги, обеспечивают их распространение и потребление в условиях рынка. Является связующим звеном между результатами научных исследований и рынком, государством и предпринимательским сектором экономики.

Инновационный капитал – способность отраслей хозяйства или предприятий производить наукоемкую продукцию, отвечающую требованиям мирового рынка.

Инновационный климат – интегральная оценка состояния компонентов внешней инновационной среды.

Инновационный менеджмент (ИМ).

1) Совокупность систематизированных знаний по теории инноватики и современному менеджменту о методах создания наукоемких инноваций и их эффективного внедрения.

2) Совокупности принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, а также занятыми этой деятельностью организационными структурами и персоналом.

Инновационный научно-технический проект – научные исследования или разработки, направленные на решение конкретных научно-технических задач, в результате выполнения которых создается наукоемкая продукция, реализуемая как товар на внутреннем и внешнем рынках.

Инновационная политика – политика, направленная на материализацию полученных научных знаний, т.е., это система мер, способствующая интенсивному протеканию инновационных процессов для поддержания общественного производства.

Инновационная политика Российской Федерации – составная часть государственной политики: вид деятельности на федеральном, региональном и муниципальном уровнях по прямому и косвенному регулированию исполнения базисных установок государства в отношении статуса, принципов, целей, задач, приоритетов, ресурсов, механизмов и результатов инновационной деятельности.

Инновационное предприятие – разновидность организации, достигающей целей своего функционирования путем внедрения инноваций.

Инновационная программа – комплекс инновационных проектов и мероприятий, согласованный по ресурсам, исполнителям и срокам их осуществления и обеспечивающий эффективное решение задач по освоению и распространению принципиально новых видов продукции (технологий).

Инновационный продукт – конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Инновационный проект – система мероприятий, обеспечивающих в течение заданного периода времени создание, производство и начало реализации нового вида продукции или технологии с целью получения прибыли или иного полезного эффекта.

Инновационно-промышленный комплекс (ИПК) – тип организации, объединяющей малый инновационный бизнес с крупным производством; все звенья этой системы объединены между собой на основе экономических интересов, это позволяет сократить до минимума переход от фундаментальных исследований до создания высокотехнологичной конкурентоспособной продукции.

Инновационный процесс – процесс преобразования научного знания в инновацию, который можно представить как последовательную цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта (услуги), технологии и распространяется при практическом использовании.

Инновационный потенциал – совокупность ресурсов различных видов, включающая в себя материальные, финансовые, интеллектуальные, научно-технические и иные ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности. Также к инновационному потенциалу можно отнести институциональные условия – нормативно-правовые акты (от муниципального до федерального уровня) финансового и социального характера.

Инновационная система – часть производственно-хозяйственной системы (ПХС) организации, элементы которой в наибольшей степени участвуют в инновационном процессе и инновационных трансформациях. Совокупность элементов инновационной системы может обеспечить проведение инновационных преобразований. Назначение инновационной системы организации – подготовить свои элементы и инновационный потенциал в целом для успешной реализации инновационных стратегий. Основную роль в инновационных системах при этом играет инновационный механизм в виде инновационного мультипликатора – умножителя инноваций.

Инновационная среда – внешнее окружение инновационной организации, ее инновационной системы, состоящее из дальнего окружения (макросреды), практически малодоступной для оказания со стороны организации какого-либо влияния, и ближнего окружения (микросреды), поведение которого под определенным влиянием организации. В инновационной среде формируется инновационное поведение организации. Внешняя среда составляет инфраструктуру инновационной системы организации.

Инновационная стратегия – совокупность мер в среднесрочной и долгосрочной перспективе по разработке и внедрению новшеств, воспроизводимых на производстве и востребованных рынком.

Инновационная сфера – представляет собой систему взаимодействия инноваторов, инвесторов, товаропроизводителей конкурентоспособной продукции (услуг) и развитой инфраструктуры.

Инновационная фирма.

1) Экономическая единица любой организационно-правовой формы, научно-технический потенциал которой составляет значительную долю ее экономического потенциала, а затраты на НИОКР – весомую долю ее объемов продаж. По большей части, продукты, составляющие производственную программу подобной экономической единицы, находятся на стадиях освоения или роста жизненного цикла и заменяются новыми продуктами вскоре после стабилизации объема их продаж. Важнейшее место среди активов подобной компании занимают нематериальные активы.

2) Построенная на более упрощенных критериях, это любая фирма, проявляющая большую инновационную активность и участвующая в инновационном процессе.

Инновационный фонд – фонд финансовых ресурсов, созданный с целью финансирования научно-технических разработок и рисковых проектов. Источником финансовых ресурсов являются спонсорские взносы фирм и банков. Обычно средства фонда распределяются между претендентами на инвестиции на конкурсной основе.

Инновационная цель – желаемый результат инновационной деятельности, т.е. реализации инновационной стратегии, выраженный качественно и количественно, имеющий ответственного исполнителя, срок достижения и ограничение по ресурсам.

Инновационный центр – субъект инновационной инфраструктуры, осуществляющий совместные исследования с фирмами, обучение студентов, переподготовку и повышение квалификации обучающихся кадров основам инновации и организующий новые коммерческие компании, которые финансирует на стадии их становления.

Инновационный цикл – периодически повторяющийся процесс последовательного создания инновационных продуктов: от выявления новой потребности и порождения идеи (концепции) до ее практического воплощения (внедрения) и сбыта на рынке в рамках единого хозяйствующего субъекта или в рамках совокупности организаций, объединенных устойчивыми хозяйственными связями, процесс, постоянно воспроизводящий инновационную инфраструктуру.

Квазивнутренний трансфер– движение технологии внутри альянсов, союзов, объединений самостоятельных юридических лиц.

Команда проекта – может состоять из лица, обладающего лицензией или патентом на идею, научной организации и других участников.

Коммерциализация инноваций.

1) Привлечение инвесторов для финансирования деятельности по реализации новшества (части инновационного процесса) из расчета участия в будущих прибылях в случае успеха.

2) Продажа результатов инновационной деятельности с целью получения дохода и увеличения прибыли инновационной организации.

Коммерческая реализация и сбыт инновационной продукции – заключительный этап модели коммерциализации инновационного процесса.

Коммерческий трансфер технологий (ТТ) – передача технологий, при котором потребитель выплачивает вознаграждение (в той или иной форме и размерах) владельцу новшества, технологии (который может быть, а может и не быть разработчиком) на основе контрактного соглашения.

Коммутанты – организации**,** работающие в среднем и малом бизнесе. Ориентированы на удовлетворение местных и национальных потребностей на этапе падения выпуска продукции.

Макро- революция – коренные изменения общественного производства или многих сфер деятельности человека и общества (электричество, ЭВМ, радиотелефоны и др.).

Малые инновационные предприятия(МИП) – особый вид коммерческой деятельности, имеющей целью получение прибыли путем создания и активного распространения инноваций во всех областях жизнедеятельности общества.

Мегапроекты – целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, ресурсами и временем выполнения. Формируются, поддерживаются и координируются государственной властью.

Метод анализа сценариев – метод прогнозирования, согласно которому исследователи воссоздают на основе субъективной оценки и личного восприятия несколько возможных вариантов будущего путем установления причинно-следственных связей, которые потом прослеживаются до вытекающих из них логических следствий.

Метод кейсов – техника исследования, в которой детально описывается конкретная организация с целью понимания, что произошло в определенных обстоятельствах.

Метод Дельфи – метод прогнозирования, согласно которому группу экспертов просят приписать различным факторам, способным оказать влияние на развитие событий в будущем, их степень важности и оценить вероятность наступления событий.

Метод наблюдения – метод исследования, в соответствии с которым исследователи наблюдают поведение людей и фиксируют то, что они видят, но избегают прямых контактов с людьми.

Метод критического пути – максимальная непрерывная последовательность действий, ведущих от начала проекта до его завершения.

Микро- революция – изменения, затрагивающие отдельные отрасли хозяйствования или промышленности.

Миссияв современном менеджменте – деловое понятие, отражающее предназначение организации и смысл ее существования.

Мозговой штурм – способ работы группы, ориентированный на поиск альтернативных вариантов решений проблемы.

Мотивация – деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, определенных в планах.

Мультипроекты – комплексные проекты или программы, осуществляемые в рамках крупных организаций и предприятий.

Мэрджер (фр. maied, лат. major – старший, большой) – означает поглощение.

Наукоград – муниципальное образование, имеющее высокий научно-технический потенциал, с градообразующим научно-производственным комплексом.

Научные исследования (научно-исследовательские работы) (НИР) – творческая деятельность, направленная на получение новых знаний и способов их применения. Научные исследования могут быть фундаментальными и прикладными.

Научная организация – организация (учреждение), выполняющая научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) в качестве основной деятельности независимо от ее принадлежности к той или иной отрасли экономики, организационно-правовой формы и формы собственности

Научно-техническая деятельность (НТД) – деятельность, тесно связанная с созданием, развитием, распространением и применением научно-технических знаний во всех областях науки и техники.

Научно-техническая политика – определение приоритетов развития науки и техники и технологии, а также формирование системы целенаправленных мер для их реализации. В рыночной системе научно-техническая политика связана с созданием условий для непрерывного порождения нового знания.

Научно-технический прогресс (НТП) – непрерывный процесс внедрения новой техники и технологии, организации производства и труда на основе достижений и реализации научных знаний.

Научно-техническая продукция – уникальный вид продукта, результат творческих усилий разработчиков и потребителей, выступающих в различных формах взаимодействия в зависимости от стадии технологической готовности, которая имеет потребительскую стоимость, выражающуюся в удовлетворении определенных потребностей, и стоимость, зависящую от материальных, денежных и трудовых затрат на ее разработку и реализацию.

Научно-техническая революция (НТР) – составная часть НТП, ее высшая ступень, означающая коренные изменения в науке и технике, оказывающие существенное влияние на общественное производство или качественный скачок в развитие производственных сил общества, переворот в технике и технологии производства.

Научно-технический совет – совет, которыйосуществляет научную поддержку и консультацию проекта.

Национальная инновационная система (НИС)**–** совокупность законодательных, структурных и функциональных компонентов, обеспечивающих развитие инновационной деятельности в стране.

Неаналитические методы анализа (мозговая атака, экспертный анализ и др.) возникают за счет стимулирования образного мышления в неортодоксальном направлении с целью освобождения разума от ограничений логического мышления.

Некоммерческий трансфер технологий – происходит в тех случаях, когда владелец научно-технического знания (новшества) не осознает, не имеет возможности или не заинтересован в коммерциализации новшества или же это новшество является результатом фундаментального исследования.

Новатор – создавший в результате творческого процесса новшество (в виде нового продукта, новой услуги, нового материала, новой технологии, нового решения и т.п.) и передавший это новшество обществу через рынок или какой-либо другой механизм.

Новшество – это результат научно-технической деятельности в виде новых (по отношению к существующим в данной системе) методов, идей, технологий и продуктов, предложенных к разработке, и к внедрению в хозяйственную практику для удовлетворения конечных общественных потребностей.

Нововведение (НВ) – такой товар, который непосредственно руками не потрогать и физически не измерить; им невозможно воспользоваться без определенного минимума научного знания, профессиональной компетенции и необходимой информации.

Ноу-хау – совокупность знаний и навыков, относящиеся к применению промышленной технологии или процесса, связано с секретами производства, носит конфиденциальный характер, является экономическим достоянием, пригодным для эксплуатации.

Объектами инновационной деятельности являются разработки техники и технологий предприятиями, находящимися независимо от организационно-правовой формы и формы собственности на территории страны.

Опытно-конструкторские разработки (ОКР) – завершающая стадия научных исследований, своеобразный переход от лабораторных условий и экспериментального производства к промышленному производству.

Опытно-технологические работы (ОТР) **–** комплекс работ по созданию новых веществ, материалов и/или технологических процессов и по изготовлению технической документации на них.

Организация инновационного менеджмента (как процесс)– система мер, направленных на рациональное сочетание всех его элементов в едином процессе управления инновациями.

Организация инновационного менеджмента (как структура) – то, что связывает в единую систему функций во времени и в пространстве основные элементы управления инновациями.

Организационные нововведения – включают в себя три основных типа: нововведения процедурного характера; нововведения, связанные со структурными преобразованиями, и нововведения, связанные с изменением производственных элементов, из которых состоит организация.

Организационная инновация – инновация, связанная с созданием или совершенствованием организации и управления производством, процессами, трудовыми ресурсами.

Орудия труда в инновационном менеджменте – различные технические средства (аппараты для сбора, анализа, хранения, обработки, передачи информации).

Освоение промышленного производства новых изделий – научное и производственное освоение; проведение испытаний новой (усовершенствованной) продукции, а также техническая и технологическая подготовка производства.
Полезная модель – это техническое решение, применяемое к какому либо устройству.
Патент – документ, удостоверяющий приоритет, авторство изобретения, полезной модели или промышленного образца и определяющий исключительное право на них.
Патиенты – организации, которыефункционируют на узком сегменте рынка и удовлетворяют потребности, возникшие под действием моды, стимулирующей рекламы и т.д. Работают на этапах роста выпуска продукции и одновременно на стадии падения изобретательской активности.
Планирование – стадия процесса управления, на которой определяются цели и задачи деятельности, разрабатываются необходимые для этого методы и средства их решения, наиболее эффективные в конкретных условиях.
Поисковые исследования – исследования, задачей которых является открытие новых принципов создания изделий и технологий; не известных ранее свойств материалов и их соединений; методов анализа и синтеза.
Показатели результатов инновационной деятельности – набор показателей, характеризующих результаты внедрения новых или усовершенствованных продуктов и технологических процессов.
Показатели уровня инновационной активности предприятий – относительные показатели, характеризующие степень участия предприятий в осуществлении инновационной деятельности.
Портфельное финансирование используется, прежде всего, для снижения рисков, минимизации потерь и оптимизации параметров успешности проекта. Реализация этих задач означает то, что инновационная организация должна иметь набор (портфель) разнообразных проектов, крупных и мелких, краткосрочных и долгосрочных, различных по назначению и принципам реализации. Из портфеля инноваций отбираются проекты с высокой результативностью в рамках реализации инновационной стратегии организации.
Предынвестиционный этап – этап проекта, где осуществляется разработка идеи проекта, плана реализации и оценка стоимости проекта.
Прикладные исследования (ПИ) направлены на исследование путей практического применения открытых ранее явлений и процессов.
Прием – способ воздействия.
Прогноз – научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования.
Программа – совокупность проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения.
Проектировщик – организация, ответственная за разработку всего комплекса проектно-сметной документации.

Проектное финансирование – способ финансирования, когда полученные долговые обязательства на реализацию проекта погашаются за счет доходов от проекта.

Промышленный образец – художественно-конструкторское решение изделия промышленного или кустарно-ремесленного производства, определяющее его внешний вид.

Проект (с лат. projects – брошенный вперед) – некоторая задача с определенными исходными данными с требуемыми результатами (целями), обусловливающими способ ее решения или совокупность задач или мероприятий, связанных с достижением запланированных целей, которые имеют уникальный характер.

Прогрессивные инновации – те инновации, которые появились в результате целенаправленной, сознательной деятельности людей, обеспечивающие поступательное развитие той или иной системы.

Псевдоинновации – это частичные улучшения устаревших поколений техники, обычно тормозящие общественное развитие.

Радикальные инновации – инновации, определяющие поворотные точки в циклическом развитии и основа формирования новых поколений техники и технологии.

Разработчик – организация, осуществляющая разработку идеи и всего проекта.

Распространение– информационный процесс, форма и скорость которого зависят от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации организациями с точки зрения практического использования инноваций.

Реактивная инновация – инновация, обеспечивающая выживание организации, когда инновация выступает как реакция на нововведения, запущенные конкурентом, т.е. вслед за конкурентом, чтобы не быть вытесненным с рынка.

Регрессивные инновации – инновационные процессы протекают стихийно, нецеленаправленно, которые могут привести к деградации хозяйственного механизма и общества в том числе.

Реинжиниринг инноваций – инженерно-консультационные услуги по перестройке предпринимательской деятельности на основе производства и реализации инноваций.

Руководитель проекта – юридическое или физическое лицо, которому заказчик делегирует полномочия по руководству работами над проектом.

Руководство Фраскати (Руководство Осло) – международный стандарт по статистике научных исследований и разработок.

Рынок инвестиций формируется за счет федерального бюджета, за счет привлеченных средств (кредиты) и т.д.

Рынок инноваций – совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе обмена результатами инновационной деятельности и согласования интересов его участнитков по ценам, срокам и масштабам такого обмена.

Рынок новшеств – система экономических форм и механизмов, связанных с условиями и местом реализации новшеств. Основным товаром является научный и научно-технический результат интеллектуальной деятельности.

Рынок чистой конкуренции – совокупность продавцов и покупателей, совершающих сделки со сходным товаром в ситуации, когда ни один покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих цен.

Саморегулирование инновационных процессов – осуществляется на принципах рыночного регулирования.

Сдача инновационного проекта – оценка соответствия решений, принятых заказчиком при разработке концепции проекта по отношению к результатам, полученным в ходе реализации проекта.

Содержание инновационного менеджмента определяется составом функций и процессов управления, осуществляемых в ходе подготовки и проведения инновационных мероприятий.

Социальная инновация – инновация, связанная с улучшением социально-бытовых условий жизни, экологии, гигиены и безопасности труда, культуры и досуга.

Стратегическая инновация – инновация, внедрение которой носит предупреждающий/упреждающий характер с целью получения конкурентных преимуществ в перспективе.

Субъекты инновационной деятельности – юридические лица независимо от организационно-правовой формы и формы собственности (физические лица, иностранные организации и граждане, а также лица без гражданства), участвующие в инновационной деятельности.

Тематическая карта – документ, где отражается цель НИР или ОКР, стадии и основные этапы, а также сроки их выполнения с учетом исполнителей и объемов работ в стоимостном выражении.

Техника – совокупность вещественных факторов производства (средств и предметов труда), в которых материализованы новые знания и умения человека.

Техническое задание – обязательный документ для начала НИР. В нем определяются цель, содержание, порядок выполнения работ и способ реализации результатов НИР.

Технология (с греч. techne – искусство, мастерство + logos – слово, понятие, учение).

1) Совокупность методов и форм реализации информационного продукта как управляющего воздействия на создание, продвижение и диффузию инноваций.

2) Совокупность приемов и способов изготовления и применения техники и преобразования природных веществ в продукты промышленного и бытового применения.

Технологическая инновация – инновация, связанная с разработкой и освоением новых или усовершенствованных технологических процессов.

Технопарк (ТП)– крупные скопления промышленных компаний с их научно-техническими подразделениями.ТП является формой территориальной интеграции науки, образования и производства в виде объединения научных организаций, проектно-конструкторских бюро, учебных заведений, производственных предприятий или их подразделений.

Технополис.

1. Научно-промышленный комплекс, созданный для производства новой прогрессивной продукции или для разработки наукоемких технологий на базе тесных отношений и взаимодействия с университетами и научно-техническими центрами.Термин «технополис» состоит из двух слов греческого происхождения: «техно» - мастерство, «умение», и «полис» - город, государство.

2. Особые, компактно расположенные, современные научно-производственные образования с развитой инфраструктурой (*наукограды*), обеспечивающие необходимые условия для труда и отдыха, для функционирования научно-исследовательских и учебных институтов (организаций), входящих в состав этих образований, а также их предприятий, компаний и фирм, производящих новые виды продукции на базе передовых наукоемких технологий.

Трансфер технологий *(technologytransfer)*(ТТ) – передача научно-технических знаний и опыта для оказания научно-технических услуг, применения технологических процессов, выпуска продукции.

Управление проектом (***projectmanagement***) – специфическая форма управления производством, которая впервые нашла свое применение в научных исследованиях, проектно-конструкторских и строительных организациях, ориентированных на выполнение работ в виде проектов, или наука определения цели деятельности и организации работ группы людей так, чтобы эти цели достигались по завершению деятельности.

Уровень инновационной активности предприятий – отношение количества инновационно-активных предприятий, т.е. занятых какими-либо видами инновационной деятельности, к общему числу обследуемых предприятий.

Финансовая инновация – создание новых финансовых инструментов и финансовых технологий с целью получения прибыли и снижения уровня рисков.

Франшиза – разрешение или право продажи некоторых товаров или оказания определенных услуг.

Франшизинг– передача или переуступка (на коммерческих условиях) разрешения продавать чьи-либо товары или оказывать услуги в некоторых областях. В основе такой формы трансфера технологии лежит *франшиза*. *Покупка франшизной (franchising) лицензии* под широко известную торговую марку. Используется для новшества, который появился в результате реализации стратегии диверсификации или изменения специализации инновационного предприятия с целью проникновения на рынок, который занят конкурентами, но где функционирует франшизодатель

Франшизор – предоставляющий франшизу.

Франшизат – получатель франшизы.
Фронтирование рынка или ***фронтинг*** (англ. front – выходить на) – прием, который предполагает захват рынка (или части) другой организации (конкурента).
Фундаментальные исследования (ФИ) – источники получения новых научных знаний и выявление наиболее существенных закономерностей.
Функционально-стоимостной анализ (ФСА) – метод системного исследования применяемого по назначению объекта (изделия, процессы, структуры) с целью повышения полезного эффекта (отдачи) на единицу совокупных затрат за период жизненного цикла объекта.
Функционально-физический анализ – технология анализа качества предлагаемых проектировщиками технических решений, принципов действия изделия и его элементов.
Функционирование – движение системы в рамках данного существующего качества на определенном этапе развития системы.
Целевые программы – плановый комплекс научно-технических, производственных, экономических и организационных мероприятий, объединенных одной генеральной целью, включающих ряд стадий процесса (исследование - производство), взаимосвязанных по ресурсам, срокам, исполнителям и осуществляемых под единым руководством.
Экономическая инновация – инновация, связанная с совершенствованием в финансовой, платежной, бухгалтерской сферах деятельности.
Эксплеренты – организации, специализирующиеся на создании новых или радикальных преобразований старых сегментов рынка. Занимаются продвижением новшеств на рынок.

6.4 Международный менеджмент

6.4.1 Международный бизнес, его характерные черты.

В настоящее время международный бизнес является неотъемлемой частью экономики любой страны. **Международный бизнес представляет собой межфирменное или внутрифирменное деловое взаимодействие, осуществляемое на территории двух или нескольких стран с целью извлечения дополнительной прибыли за счет ведения международных операций.** Таким образом, специфической особенностью международного бизнеса является осуществление деловых операций в разных странах с целью извлечения прибыли.

Основным фактором, обуславливающим развитие международного бизнеса, является наличие условий, обеспечивающих получение дополнительных выгод от функционирования на территории других стран. Таким условиями могут быть:

1. Действующее законодательство принимающей страны.
2. Природные условия.
3. Благоприятная рыночная конъюнктура.

Наличие любого или нескольких из перечисленных факторов может служить основанием для принятия решения об осуществлении международных операций.

Международный бизнес может развиваться на основе:

1. Взаимодействия двух или нескольких частных фирм.

2. Взаимодействия структурных подразделений одной организации, размещаемых на территории двух или нескольких стран.

3. Взаимодействия, одной из сторон которого является правительственное учреждение другой страны.

Существенное влияние на развитие международного бизнеса оказали итоги второй мировой войны. Экономика США нацелена на потребности европейских стран, разоренных в ходе второй мировой войны. Но уже к середине 60-70 годовна международные рынки выходят ряд европейских и японских компаний. В результате формируется сложная структура международной конкуренции, которая характеризуется:

1. Борьбой за сферы влияния между местным бизнесом и международными компаниями.

2. Борьбой международных компаний друг с другом за сферы влияния на национальных рынках.

Начало эры глобализации связано с потребностью мультнационального бизнеса в сфере производства и торговли в поддержке со стороны бизнеса, развивающегося в сфере информации, технологий, капитала, обучения, консалтинговой деятельности. Этот период характеризуется революционными изменениями технологий, и прежде, всего информационных. Важным фактором углубления процессов глобализации явилась компьютерная революция и развитие телекоммуникаций. Благодаря им международные экономические связи охватили практически все станы мира. В результате процессов глобализации экономики даже экономически развитых стан становятся зависимыми от состояния мировых рынков.

Характерными чертами современного международного бизнеса являются следующие:

1. Развитие современного международного бизнеса в условиях глобализации, с опорой на современные информационные технологии, позволяющие осуществлять бизнес с помощью современных средств связи в режиме реального времени на пространственно разделенных территориях.

2. Формирование интегрированных рынков товаров, капиталов, рабочей силы, информации и проч., функционирование в рамках которых ставит перед топ-менеджерами компаний целый комплекс принципиально новых проблем, связанных, прежде всего,с модернизацией менеджмента.

3. Использование для формирования конкурентных преимуществ фирмы нематериальных, неосязаемых активов, источником формирования которых является человеческий капитал компании. Формирование рынка знаний, по-

иск, приобретение, хранение и развитие которых во многом определяет уровень конкурентоспособности.

4. Наряду с мультинациональной деловой культурой, определяющей работу современного международного менеджера, все большую роль в формировании менеджмента играет национальная культура принимающей страны, без учета которой предприятие не в состоянии эффективно развивать свой бизнес на новых территориях.

6.4.2 Сущность и особенности становления международного менеджмента

Международный менеджмент представлен методологией, теорией и практикой эффективного управления деятельностью компаний за рубежом во всех формах внешнеэкономических связей: экспорте, импорте, обмене технологиями, предоставлении услуг, осуществлении иностранных инвестиций. Международный менеджмент представляет собой управление функционированием компании в более чем одной стране.

Международный (глобальный) менеджмент представляет собой вид управленческой деятельности, осуществляемой в сфере международного бизнеса.Его целью является извлечение прибыли за счет поиска и использования конкурентных преимуществ, формируемых за счет уникальных экономических, социальных, демографических, культурных и других возможностей, которыми обладают различные страны.

В международный менеджмент формируется на основе интеграции национальных моделей менеджмента в мультнациональные, обусловленные специфическими особенностями различных стран.

Руководитель, функционирующий в рамках выстраиваемой модели, должен обладать особой квалификацией глобального менеджера, способного осуществлять деятельность по широкому кругу вопросов от управления экспортно-импортными сделками до управления отдельными операциями в рамках торгово-технологического процесса. При этом он должен учитывать различия в культуре принимающей страны, владеть теорией, философией и психологией глобального менеджмента.

Качества, необходимые для работы глобального менеджера, помимо тех, которые необходимы менеджеру компании - инициатива, готовность к определенному риску, уверенность в своих силах, умение мыслить в глобальных масштабах, владение навыками и талантом установления конструктивных связей с зарубежными партнерами.

Общие функции международного менеджмента, как и национального менеджмента, охватывают пять основных направлений управленческой деятельности:

1. Планирование, важнейшей частью которого является анализ и прогнозирование внешней и внутренней среды организации.

2. Организация международной деятельности фирмы, включая вопросы проектирования и реорганизации ее структуры, организации процессов в области закупки, технологии бизнеса, продаж и прочей деятельности.

3. Руководство, затрагивающее спектр проблем в области активизации труда и взаимодействия персонала, обладающего различными национальными, деловыми и культурными традициями.

4. Контроль – обеспечивающий выявление отклонений от запланированного хода событий и его корректировку.

Перечисленные направления деятельности международного менеджмента реализуются за счет управления процессами, протекающими в сфере информационных коммуникаций и принятия управленческих решений, касающихся различных форм внешнеэкономических связей.

При структурном сходстве международного и национального менеджмента внутри каждого направления его развития имеют место существенные различия моделей менеджмента.

Особенности развития моделей международного менеджмента обуславливаются факторами внешней и внутренней среды.

К основным факторам внешней среды относятся:

1. Различия в содержании, роли и специфики внешней среды (экономика, политика, право, культура, социальные процессы).
2. Качественно иная информационная база.
3. Наличие языковых барьеров.
4. Специфика профессионального национального обеспечения управленческих решений.

Факторы внутренней среды обусловлены национально-культурной спецификой, учитываемой при построении целей, структуры, выбора технологий, разделении труда, координации деятельности персонала и проч.

6.4.3 Международный менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности на мировом рынке

Конкуренция на международных рынках значительно жестче, чем на национальных, что обусловлено значительно большим числом рыночных игроков и их более широкими возможностями для осуществления бизнеса. Поэтому инструменты достижения устойчивой конкурентоспособности, хотя во многом и соответствуют инструментам странового менеджмента, однако имеют специфические особенности и направления реализации. В международном менеджменте выделяют следующие основные направления, в рамках которых обеспечивается формирование устойчивых конкурентных преимуществ на мировых рынках.

1. Тщательная подготовка международной компании к выходу на внешний рынок с новыми товарами и видами услуг.

2. Использование современных стратегических методологий, ориентированных на условия функционирования в принимающей стране.

2. Построение структуры управления внешнеэкономической деятельностью международной компании, определяющей содержание и организацию ее внешних ивнутренних связей.

3. Обеспечение функциональных потребностей покупателей с учетом специфики принимающей страны в приобретении, поддержки в процессе эксплуатации и послепродажном обслуживании в пределах гарантийного срока, а также утилизации приобретенных товаров.

4. Обеспечение необходимого качества предоставляемых услуг на основе использования современного оборудования, торговых технологий, организации труда в сфере товарного обеспечения и обслуживания покупателей.

5. Формирование ключевых компетенций – уникального сочетания торговых технологий (в области закупок, производства, сбыта товаров, предоставления услуг), дизайна компании, методов взаимодействия с покупателями, поставщиками и другими субъектами внешней среды.

В международной практике может иметь место сговор между поставщиками или оптовыми покупателями о распределении рынков, установлении цен, использовании экспортерами дискриминационных цен (неоправданно диверсифицированных цен и коммерческих условий, поставка с «нагрузкой», введения ограничений в отношении сбыта товара). Поэтому органы государственной власти должны вести активную борьбу с такими явлениями с помощью законодательных актов. Например, в ФРГ закон против ограничений конкуренции предусматривает четыре основные области регулирования государственного и зарубежного предпринимательства:

1. Запрет договоренностей, согласованного поведения и односторонних мероприятий, направленных на ограничение конкуренции.
2. Надзор за возможными злоупотреблениями предприятий, доминирующих на рынке.
3. Контроль за объединением предприятий.

Глобальный менеджер должен хорошо знать и учитывать в своей практической деятельности инструменты государственного регулирования. Важным фактором успеха предприятия на международном рынке является знание и соблюдение действующего законодательства принимающей страны.

6.4.4 Понятие международной компании и эволюция перехода национальной компании в статус международной

Под международной компанией понимается организация, осуществляющая вывоз национального капитала за границу с целью осуществления предпринимательской деятельности в других странах.

Большинство современных международных компаний являются транснациональными корпорациями, а по организационной форме концернами. Современные концерны являются единым собственником капитала, обычно диверсифицированного по разным отраслям и регионам. Они могут быть транснациональными (имеющими свою национальность) и многонациональными. Транснациональные корпорации представляют собой систему предприятий, включающую головную компанию (она, как правило, определяет национальность ТНК) и ее зарубежные филиалы. Головная компания контролирует активы своих зарубежных филиалов в других странах и обычно владеет долей капитала в них. В многонациональных корпорациях объединяются капиталы разных наций.

Следует выделить три фактора, обуславливающих стремление компании перейти в статус международной.

1. Стремление увеличить масштабы своей деятельности – объемы продаж и прибыль.
2. Стремление снизить издержки за счет использования более дешевой рабочей силы, более низких налогов, более дешевого строительства производственных и торговых площадей или их аренды в принимающей стране.
3. Использование инфраструктуры принимающей страны.

Процесс переходанациональной компании в статус международной можно дифференцировать на пять стадий.

Первая стадия. Выход фирмы на международный рынок и самостоятельное осуществление международной деятельности.

*Вторая стадия.*Формирование контрактных отношений между партнерами из разных стран в форме разовых экспортно-импортных сделок.

Третья стадия. Заключение долгосрочных контрактов сроком на два и более лет. Такие контракты могут предусматривать вывоз капитала в виде кредитов, поставок оборудования, передачи торговых технологий. Для экспортеров долгосрочные контракты обеспечивают продажу товаров, снижение транспортных расходов, за счет заключения долговременных транспортных соглашений, снижение других коммерческих расходов. Для импортеров долгосрочные контракты обеспечивают увеличение объемов продаж за счет использования известных торговых брендов.

*Четвертая стадия.*Прямые иностранные инвестиции, лицензированные соглашения, консорциумы (временные объединения партнеров-участников, связанные между собой конфиденциальными соглашениями для достижения определенных целей, чаще всего для совместных выступлений на рынке).

Совместное выступление на рыках третьих стран или объединение усилий и ресурсов с компаниями принимающей страны позволяет партнерам предлагать более широкий ассортимент товаров, распределять риски между собой, расширять возможности по освоению новых рынков, по обмену технологиями и ноу-хау, обеспечивать необходимое финансирование своей деятельности за счет объединения финансовых ресурсов.

В консорциумы могут объединяться небольшие компании, не имеющие ресурсов для выхода на внешний рынок.

Пятая стадия. Совместное международное предпринимательство - ТНК. Такая форма привлекательна для развития бизнеса с использованием основных фондов партнера, уже действующего в принимающей стране. В этом случае не требуется строительства производственных и торговых площадей или подбора помещений для аренды, подбора оборудования, технологий продаж и проч. Совместные предприятия могут создаваться и для выхода на рынки третьих стран. Такая форма часто носит временный характер. Недостатком данной формы является потеря партнерами определенной доли своей самостоятельности и необходимость согласований действий с партнером.

6.4.5 Формы организации и организационно-правовые формы международного бизнеса

В международном бизнесе форма его организации определяется в зависимости от того, на каком этапе перехода национальной компании в статус международной находится данная организация. Большинство ТНК имеют холдинговую форму организации. Холдинговая форма организации является особым типом финансовой либо торгово-промышленной компании, создаваемой для владения контрольными пакетами акций других фирм с целью делового контроля над ними и управления их деятельностью. Холдинговая компания (материнская, головная) представляет собой компанию, владеющую контрольным пакетом акций других фирм. Если степень участия инвестора в лице холдинговой компании в акционерном капитале другой фирмы достаточна, чтобы осуществлять управление ее текущими операциями, то такая фирма может быть определена как дочерняя компания. Общепринятым считается, что для контроля над предприятием необходимо владеть более чем 50% голосующих (обыкновенных) акций. Однако при распределении капитала между большим числом независимых мелких акционеров, при отсутствии угрозы консолидации между ними, контроль может быть обеспечен меньшей долей акций. Правом контроля наделяет также распоряжение голосующими акциями на основании договора траста или доверительного управления.

Если дочерняя компания в свою очередь является холдингом по отношению к одной или нескольким другим фирмам, то она является промежуточной холдинговой компанией или субхолдингом.

Компания, которая находится под определенным акционерным, управленческим, либо финансовым контролем со стороны холдинговой компании ТНК, но не относится к категории дочерних, называется зависимой (присоединенной, ассоциированной или аффилированной). Холдинговая, дочерние и зависимые фирмы образуют в совокупности группу компаний. Если в ее состав входят кроме фирм, осуществляющих торговлю и фирмы, занимающихся другими видами предпринимательской деятельности – в сфере промышленности, транспорта, финансов, такие ТНК называют смешанной холдинговой компанией, например, торгово-промышленная группа, торгово-финансовая группа и т.д. Они создаются с целью проведения единой технологической, структурной, маркетинговой и финансовой политик.

Организационно-правовая форма международного бизнеса обуславливаются особенностями действующего законодательства принимающей страны, страны происхождения материнской компании и формой организации международного бизнеса.

Если фирма непосредственно сама выходит на рынок, то она сохраняет свою организационно-правовую форму. Уставной капитал и структура при этом не пересматриваются. Такая фирма действует в соответствии с законодательством той страны, где она зарегистрирована, и в соответствии со своим уставом. Если фирма действует через созданные за рубежом дочерние компании или через посредников, их создание и функционирование регламентируется законодательством страны размещения. В результате, функционирование такой корпорации регулируется законодательными системами нескольких стран одновременно.

Фирма, выходящая на рынок принимающей страны, функционирует с представителями ее законодательных систем. Это означает, что международный менеджмент должен владеть экономико-правовыми особенностями принимающей страны, разбираться в организационно-правовых формах функционирования предприятий в разных странах.

Организационно правовые формы предпринимательской деятельности РФ закреплены в Гражданском кодексе Российской Федерации. Следует отметить, что в наибольшей степени ей соответствуют континентальные европейские законодательства. Однако мировая практика в полной мере ими не ограничивается. Следует выделить ряд отличий национальных систем предпринимательства.

Немецкая система предусматривает модель коммандитного общества на акциях. В России такая организационно-правовая форма отсутствует. В создании такого общества участвует не менее 5 учредителей. Один из них (или более) – полный товарищ несет перед кредиторами неограниченную ответственность по обязательствам общества. Остальные участвуют в разделенном на акции уставном капитале как коммандитисты (у нас долями в складочном капитале).

Свыше сорока процентов от общего количества обществ и товариществ ФРГ приходится на коммандитные товарищества, включающие общество с ограниченной ответственностью в качестве полного товарища. Данная организационно-правовая форма позволяет совместить достоинства, которые предоставляются использованием ограниченной и неограниченной ответственностью, реализуемых и обществах, и в товариществах.

Во Франции действует модель объединения по экономическим интересам, в которой предусмотрено ведение совместной деятельности без потери независимости. Такое объединение является юридическим лицом с момента регистрации учредительного договора. Однако прибыль, получаемая в результате его функционирования, принадлежит непосредственно участникам объединения. Объединение может иметь и не иметь собственного капитала. Его участники в любом случае несут солидарную ответственность (в пределах вклада или равную, если собственный капитал не формируется) по его обязательствам.

6.4.6 Определение национальности ТНК

Национальность ТНК определяется с учетом места регистрации головной компании, либо с учетом месторасположения штаб-квартиры головной компании. Обычно законодательства разных стран различает фирмы-резиденты и фирмы нерезиденты. К резидентам относятся компании с местонахождением на территории данного государства и зарегистрированные там же. Фирмы-нерезиденты создаются за рубежом с участием иностранного капитала и обычно называются зарубежными филиалами головной компании. Филиалы могут функционировать в форме отделений, дочерних фирм или ассоциированных компаний.

Отделение регистрируется в принимающей стране, но не является самостоятельной компанией (юридическим лицом) с собственным балансом.

Дочерняя компания регистрируется в принимающей стране как самостоятельная фирма (является юридическим лицом, имеет собственный баланс). Однако контроль над ее деятельностью осуществляет головная компания. Она же назначает руководителей этого предприятия.

Ассоциированная компания представляет собой предприятие, входящее в систему ТНК, расположенное в принимающей стране, в котором головная компания владеет не менее 10%, но не более 50% акций. Ассоциированная компания находится не под контролем, а под влиянием головной компании.

Вопросы национальности компании возникают чаще всего в случаях банкротства, налогообложения, применения антимонопольного законодательства. В соответствии со многими правовыми системами каждая компания облагается отдельным налогом, вне зависимости от ее связей с родственными фирмами.

В случаях применения антимонопольного законодательства суды многих стран для определения масштабов деятельности объединения принимают во внимание экономическое единство (родство) компаний, учитывая, что многие ТНК централизуют ряд функций, таких как юридические консультации, финансы, бухгалтерия в одном или нескольких международных центрах, обслуживающих систему ТНК. Трудности в определении национальности ТНК и ее связей с зарубежными филиалами часто связаны с многоступенчатостью этих связей.

6.4.7 Механизм государственного регулирования инвестиционной деятельности международных компаний

Регулирование деятельности международных компаний государством принимающей страны осуществляется с помощью мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, реализуемых полномочными государственными учреждениями и общественными организациям. Важность этих мероприятий обуславливается их непосредственным влиянием на экономику принимающей страны и при определенных обстоятельствах может ее дестабилизировать.

К наиболее распространенным инструментам государственного регулирования относятся:

- ограничение доли иностранного инвестора в акционерном капитале национальных фирм;
- ограничения в управления торговой деятельностью;
- определение максимальной доли при распределении прибыли;
- условия выдачи лицензий, патентов;
- аудит.
- запреты на допуск иностранных компаний в отдельные отрасли.

Государственное регулирование деятельности международных компаний должно обеспечивать:

- сохранению внутренней и внешней безопасности принимающей страны;
- обеспечению прироста ВВП и РВП (валового регионального продукта);
- росту уровня доходов и уровня занятости населения;
- сохранению здоровья населения и содействие охране окружающей среды;
- повышению уровня технической оснащенности, культуры и образования населения.

6.4.8 Государственное регулирование деятельности международной компании

Целями государственного регулирования является создание условий для укрепления и развития сферы торговли, являющейся важным источником формирования доходной части бюджета страны, и удовлетворение потребностей

населения в услугах отрасли. Приоритетными задачами в области государственного регулирования предпринимательства в настоящее время являются:

- разработка и принятие законодательной базы, обеспечивающей правовую защиту интересов организаций и отдельных граждан;
- обеспечение контроля над исполнением действующего законодательства;
- разработка эффективного механизма государственного регулирования, снижение затрат на его осуществление;
- строгая регламентация функций чиновников, и прежде всего контролирующих, снижающая возможности коррупции, вымогательства и взяточничества.
- создание условий для свободной и добросовестной конкуренции на рынке, свободного перемещения товаров на внутреннем и внешнем рынках с учетом интересов развития экономики, контроль за соблюдением правил конкуренции;
- обеспечение товарно-денежного и бюджетного равновесия посредством финансовой, налоговой и процентной политики;
- обеспечение свободного передвижения рабочей силы и соблюдения норм трудового законодательства.

Направления, формы и механизм государственного регулирования имеют гибкий характер и могут меняться в соответствии со сложившейся ситуацией в экономике. Их реализация осуществляется через соответствующие законодательные и исполнительные органы. Государственная политика регулирования торговли реализуется через административный надзор и нормативное регулирование трудовой деятельности. Важным аспектом нормативного регулирования является обеспечение безопасности товаров и услуг, разработка и внедрение унифицированных стандартов качества и безопасности товаров.

Правовое регулирование деятельности международных компаний в сфере торговли осуществляется в принимающих странах двумя способами:

1. Национально-правовым.
2. Международно-правовым.

Национально-правовое регулирование заключается в использовании норм и институтов национальной системы права (административной, гражданской и др.). В большинстве стран сложилось специальное законодательство, касающееся деятельности иностранных фирм, в виде инвестиционных законов и кодексов. Часто в него включаются положения, предоставляющие иностранному инвестору национальный режим принимающей страны, т.е. условия, уравнивающие права иностранного инвестора с правами национальных предприятий.

Для компенсации дополнительных рисков иностранному инвестору могут предоставляться дополнительные льготы и привилегии, гарантии от некоммерческих рисков (национализации, конфискации активов, терроризма, запрета на репатриации прибыли, мораторий на внешние платежи). Разрешение инвестиционных споров предусматривается в международных арбитражных организациях.

Международно-правовое регулирование осуществляется на основе межгосударственных соглашений, заключаемых на двухсторонней и многосторонней основе.

Двухсторонние международные соглашения о поощрении и защите иностранных инвестиций определяют статус иностранных инвестиций и взаимно предоставляют национальный режим принимающей страны для инвестиций друг в друга. Соглашения содержат положения о защите инвестиций от политических рисков и порядок разрешения споров. Кроме того, создаются государственные системы страхования иностранных инвестиций своих граждан и юридических лиц (для поощрения вывоза капитала).

Многостороннее международно-правовое регулирование осуществляется на основе многосторонних универсальных договоров-соглашений, в которых принимают участие учреждения системы ООН и интеграционные объединения. К ним относятся:

1. ЕС (европейское экономическое сообщество). Условия сотрудничества в ЕС имеют свою специфику. По правилам, действующим в ЕС, ни одна страна–участница не может самостоятельно без консультаций с другими странами вести торговые переговоры с третьими странами и подписывать торговые соглашения. К числу основных торгово-промышленных инструментов относятся: единый таможенный тариф, единый режим экспорта и импорта сельскохозяйственной продукции, антидемпинговые процедуры, контроль над импортом и контингентирование ввоза (ограничение или пресечение ввоза товаров, конкурирующих с товарами стран ЕС), соглашения о «добровольном» ограничении экспорта в ЕС.

2. НАФТА (североамериканская ассоциация свободной торговли, интеграционное объединение, включающее США, Канаду и Мексику). В соответствии с североамериканским соглашением о свободной торговле НАФТА американские торговые фирмы получили возможность свободного выхода на рынки Мексики и Канады. Несмотря на перспективность рынков Мексики (14-е место в мире по уровню развития экономики, молодая нация – более 30 процентов населения моложе 14 лет, население ориентировано на американские торговые марки), американский торговый бизнес сталкивается в этой стране с рядом проблем. Среди них – нехватка свободных денежных средств у населения (более 57% населения зарабатывают 5-10 долларов в день) и высокая арендная плата в Мехико, где сосредоточена большая часть населения страны (вдвое превышает арендные ставки недвижимости в США), девальвация песо, повышающая стоимость импортируемых товаров.

3. К числу наиболее влиятельных интеграционных объединений можно отнести также АСЕАН (ассоциация стран Юго-Восточной Азии, интеграционная группировка, включающая Бруней, Индонезию, Лаос, Малайзию, Мьянму, Филиппины, Сингапур, Таиланд, Вьетнам), МЕРКОСУР (крупнейший и наиболее динамично развивающийся торгово-промышленный союз стран Латинской Америки: Аргентины, Бразилии, Парагвая и Уругвая) и др.

ГЛАВА 7 ДИАГНОСТИКА МЕНЕДЖМЕНТА И ОРГАНИЗАЦИИ
7.1 Цели и алгоритм диагностики менеджмента

Цели диагностики менеджмента

Успех или провал предприятия связаны не столько с конъюнктурой, сколько с качеством его менеджмента, т.е. с точностью выбранных стратегических направлений и с эффективностью их внедрения. Что касается диагностики менеджмента, основная поставленная проблема - это проблема оценки компетенции дирекции.

Как отмечает Алан Шарль Мартинет в своей книге «Стратегическая диагностика», нельзя ограничиваться лишь анализом сильных/слабых экономических, технических, социальных сторон, без подъема на высший уровень генеральной дирекции. Можно ли объективно определить эту компетенцию (иначе, чем просто занести в каталог «хороший руководитель», с которым предприятие получило хорошие краткосрочные результаты, и «плохой руководитель», с которым предприятие познало трудности) и если да, то как? Сразу же отметим, что нет нормативно-справочной модели (методов и стиля), позволяющей сравнением оценить силы и недостатки управления.

В действительности, что нужно определить - это связность (или не связность) менеджмента.

Соответствие в целом означает адекватность стилей управления, методов планирования и контроля управления, организации, миссии предприятия, его проблематике и стратегии. В зависимости от сущности (природы) их деятельности, их возраста, темпов роста, размера и применяемых стратегий стили внедрения и методы управления могут больше или меньше подходить предприятиям; не управляют одинаково малым или средним предприятием, применяющим инновации, и большим механизированным предприятием.

Определим теперь понятие «стратегия». Стратегия, – по мнению А.Чандлера, с чем можно вполне согласиться, – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей».

Задачи, решаемые менеджментом

В литературе по управлению есть много изданий, посвященных менеджменту и управлению предприятием, опубликованных с тех пор как Анри Файоль первым раскрыл основное содержание менеджмента: предвидеть, управлять, контролировать. На административной функции лежит задача выработки общей программы работы предприятия, подбора его рабочего состава, координации усилий, гармонизации действий.

«Предвидение, организация, координирование и контроль составляют в обычном понимании бесспорную область управления».

Многие авторы дополнили это определение функций и задач управления. Всех упомянуть невозможно, назовем лишь Петера Друкера, Октава Гелинье, Жан-ПьераСалленава, Ива Анрегля и Раймона-Алана Тьетарда.

По Р.-А. Тьетарду, помимо «классических» задач планирования, организации, гармонизации деятельности и контроля, менеджмент предполагает три измерения, баланс которых должен быть соблюден, чтобы внутри предприятия не нарушилось функционирование.

Первое измерение - экономическое, оно соответствует процессу формирования стратегии.

Второе измерение менеджмента – гуманитарное, оно учитывает в процессе формирования стратегии человеческий фактор.

Третье измерение – организационное, оно принимает во внимание форму и тип структуры предприятия.

Итак, пытаясь синтезировать, мы можем заключить, что менеджмент (управление) должен, учитывая экономические, технологические, человеческие, организационные и даже политические факторы, решать следующие задачи, чтобы позволить предприятию выполнить свое призвание.

А. Информационные задачи.
Б. Задача подготовки управленческих решений.
В. Задачи выбора целей.
Г. Задачи формулирования политик и стратегий.
Д. Организационные задачи.
Е. Задачи, связанные с мотивацией людей.
Ж. Задачи контроля.

В соответствии с вышесказанным, на рис. 7.1 предложена схема хода диагностики менеджмента предприятия, а на рис. 7.2 – схема постановки основной цели диагностики менеджмента предприятия.

7.2 Анализ результатов менеджмента и мера достижений дирекции (или руководящей группы)

1. Относительность критериев меры достижений

Генеральная дирекция предприятия ответственна за результаты, полученные предприятием. Однако желательно использовать синтезированные показатели, чтобы измерить «менеджерские достижения». Отметим, что невозможно определить абсолютно универсальные показатели достижений руководителей.

Согласно сущности миссии, назначению предприятия и его статусу (предприятие государственной службы или частное предприятие), критерии и показатели достижений должны быть уточнены и сопоставлены.

Петер Друкер в своей книге «Менеджмент в кризисный период» предлагает другую классификацию целей, стоящих перед предприятиями, согласно их призваниям или статусам.

Рис. 7.1. Схема хода диагностики менеджмента предприятия

Оценка соответствия менеджмента миссии предприятия, его проблематике и стратегии

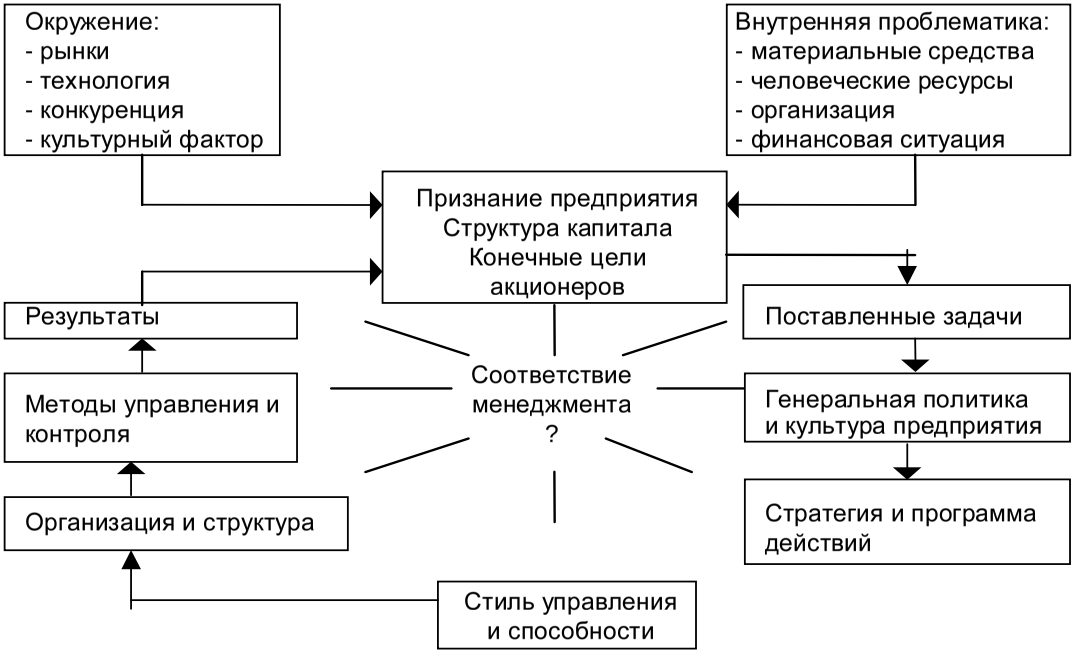


Рис. 7.2. Схема постановки основной цели диагностики менеджмента предприятия

Для частного (промышленного) предприятия, действующего на конкурентном рынке, классификация целей может быть следующей: финансовая рентабельность, положение на рынке, техническое продвижение, продвижение людей, уровень занятости.

Для государственного предприятия, государственной службы - монополиста эта классификация целей может быть выполнена с подачи государства и согласно миссии:

- государственная служба (поставки в служебных объемах);
- вклад в макроэкономическое развитие;
- использование/эксплуатация национальных ресурсов;
- уровень занятости;
- защита технологии (или развития);
- стратегическая поддержка деятельности;
- доходы в иностранной валюте;
- рентабельность инвестируемых капиталов.

Это разделение - даже не окончательная справочная модель, но его основное достоинство в том, что достижение руководителей будет измерено в соответствии с классификацией и иерархией целей, стоящих перед предприятием. Эта классификация и иерархия (по возможности и срочности) может быть явной или подразумеваться в случае, когда административный совет определяет свои приоритеты и просит нанятого управляющего их реализовать. Она часто бывает не явной, когда руководитель, который в такой ситуации часто является главным акционером, решает за всех согласно своим собственным предпочтениям. Основное в этом случае (главным образом, в малых и средних предприятиях) – уточнение руководителем его личных конечных целей и предпочтений и «преобладающей логики» его генеральной политики: рентабельность, стоимость собственности, рост товарооборота, позиция на рынке, финансовая независимость, техническое продвижение, личный престиж, уровень занятости.

Чтобы структурировать эту методологию, мы приняли в качестве модели случай среднего промышленного (частного) предприятия, действующего на конкурентном рынке. Теперь нам кажется полезным уточнить критерии «целей», с помощью которых мы сможем выразить достижения руководителя и сравнить их с достижениями конкурентов. Для этого необходимо:

А. Измерить краткосрочные достижения, главным образом, речь идет о финансовых показателях рентабельности и ликвидности:

- производственная рентабельность (способность самофинансирования);
- экономическая рентабельность;
- доходность привлеченных капиталов;
- денежные потоки.

Б. Определить долгосрочные достижения или достижения за некоторый период; речь идет о стоимости предприятия. На самом деле, помимо краткосрочных

достижений (рентабельность), любой руководитель должен также сохранять и развивать экономический, промышленный и человеческий потенциал, за который он несет ответственность; способ этого анализа зависит от стоимости предприятия. Для предприятий, акции которых котируются на бирже, подсчет (биржевая капитализация) проводится легко, умножением числа акций на курс акции. Тогда как для предприятий, акции которых не котируются на бирже, дело обстоит сложнее. Существуют различные методы оценки, комбинирующие стоимость собственности и доходности для определения стоимости предприятия.

Выбор метода относительно безразличен (за исключением сложности расчетов по некоторым формулам) в том смысле, что наша оценка нацелена на определение потенциальной теоретической стоимости, а не на определение продажной цены предприятия. Из года в год выбранный метод должен быть неизменным, если мы хотим сравнить сопоставимые вещи.

В. Наконец, последняя категория показателей для оценки генеральной дирекции касается затрат на ее содержание («собственной стоимости»).

2. Показатели достижений дирекции

Для оценки достижений дирекции необходимо проследить динамику показателей эффективности как затратного, так и ресурсного типа. Из этих показателей наиболее значимыми для подобных целей могут быть рентабельность продаж, рентабельность имущества, рентабельность собственного капитала, финансовая доходность, а также ликвидность предприятия, доля затрат на содержание генеральной дирекции в выручке от реализации продукции, темп прироста суммы средней величины чистых активов, валовой прибыли и бухгалтерской прибыли, рассчитанные за год, темпы прироста финансовых результатов и капитала предприятия.

Деятельность дирекции можно оценить положительно, когда имеет место устойчивый рост показателей эффективности как затратного, так и ресурсного типов, а также темпов прироста финансовых результатов и капитала предприятия. Причем, доля затрат на содержание генеральной дирекции в выручке от реализации продукции должна неуклонно снижаться. Отметим, что это достаточно поверхностная оценка, основанная на количественных характеристиках, методика оценки качества менеджмента будет изложена позже.

7.3 Изучение власти и генеральной политики

Если мы допустим, что менеджерские достижения зависят от качества определения генеральной политики и от эффективности проведения стратегий деятельности, то нужно знать, что эти выборы не делаются в некоем неопределенном пространстве, где руководитель сам себе хозяин.

За исключением главы предприятия - «единственного собственника» своего дела, многие руководители, в зависимости от их статуса главного ак-

ционера, мелкого акционера или «простого работника» не располагают полнотой власти.

Независимо от противодействия, связанного с географией капитала (конечные цели и предпочтения зачастую противоположны акционерам), руководитель подвергается различным давлениям, которые должны ограничивать его власть или возможность противодействовать его генеральной политике. Речь идет о работниках или их представителях (профсоюзах), о некоторых группах персонала предприятия или о внешнем воздействии (депутаты, политики и т.д.) в то время как для различных функций (коммерческих, технических и т.д.) проблемы давления и противодействия появляются часто в момент осуществления их политики и внедрения их программ в действие, на уровне генеральной дирекции, можно полагать, что происходит немного по-другому.

Давление третьих лиц, их противодействия будут проявляться в момент формулирования политики и стратегий и дадут повод для столкновения властей.

Давление и воздействия между разными партнерами организации - это не «зло в себе», их дисбаланс в пользу группы и в ущерб другим в конечном итоге может вызвать нарушение в функционировании. Они (эти нарушения) проявляются в том, что Р.А. Тьетард называет стратегическим синдромом: бюрократия, коалиции, неорганические системы.

Перед тем, как изучить генеральную политику дирекции, нужно оговорить анализ реальной структуры власти и различных форм давлений и противодействий, которые испытывает руководитель или руководящая группа. Подробнее об этом речь идет в монографиях автора.

Анализ давлений и противодействий, оказываемых на генеральную политику предприятия

Для более точной оценки давлений и противодействий, оказываемых на различных уровнях на генеральную политику предприятия, следует поставить ряд вопросов:

А. На уровне акционеров. На этом уровне консультант-эксперт (аудитор или любой другой субъект диагностики) должен выяснить: есть ли разногласия между самими акционерами, акционерами и дирекцией или группами акционеров и дирекцией (на какой почве и почему?); какие из-за этих разногласий были последствия; какие риски (краткосрочные и среднесрочные) возможны из-за этих разногласий в будущем; какие типы решений предусмотрены.

Б. На социально-политическом уровне. На этом уровне субъекты диагностики выясняют: какие лица или внешние партнеры пытаются оказать влияние на политику предприятия (за исключением классических экономических партнеров, клиентов и поставщиков)? Это могут быть: мэр (в месте расположения заводов), чиновники различных уровней, депутаты, политики и т.п., при этом, выясняется, что они хотят от предприятия; какие способы давления они используют и какие цели (профессиональные или личные)

они преследуют; какое поведение или стратегию применяют эти лица по отношению друг к другу.

В. На организационном уровне. Выясняют: есть ли внутри предприятия «кланы» или группы (руководящий состав или практики), пытающиеся навязать свою точку зрения или противостоять дирекции, если да, то какие у них цели и мотивации, какие средства, тактики и стратегии они используют.

Г. На социальном и профсоюзном уровне. Здесь выясняется: какие отношения между дирекцией и органами, представляющими персонал (профсоюзами), какие есть области возможных разногласий, каких целей пытаются достичь профсоюзы, какие средства и тактики они используют, какую позицию занимает дирекция по отношению к ним.

Генеральная политика и стратегические направления

Составляется вопросник – интервью, который должен послужить для руководителя как разъяснение основных направлений его генеральной политики и стратегических направлений.

Некоторые вопросы и рассматриваемые направления в функциональной диагностике специально составляются многословно, что должно позволить основным ответственным работникам смешивать данные объяснения и убедиться в соответствии политик и точек зрения на различных иерархических уровнях.

Политики и стратегии. Здесь выясняется, может ли администрация, ее высшее звено, определить основные направления генеральной политики предприятия и как расположены иерархично ее цели (рентабельность, финансовая структура и независимость, положение на рынке и степень распространения, технологическое продвижение, уровень занятости, безопасность, поддержка соответствия); вытекает ли этот выбор из безоговорочного согласия между акционерами и генеральной дирекцией; в зависимости от выбора целей можно ли определить основные направления научно-исследовательской, торговой, инвестиционной и социальной политик, а также уточнить, какие основные проблемы есть в отрасли или в основных делах предприятия касательно профессиональной деятельности (спад спроса, изменение вкусов клиентов, технологические изменения, удорожание сырья, конкуренция со странами с низкой заработной платой).

На рис. 7.3 представлена схема давлений и противодействий, касающихся дирекции и ее партнеров при выборе стратегии развития предприятия.

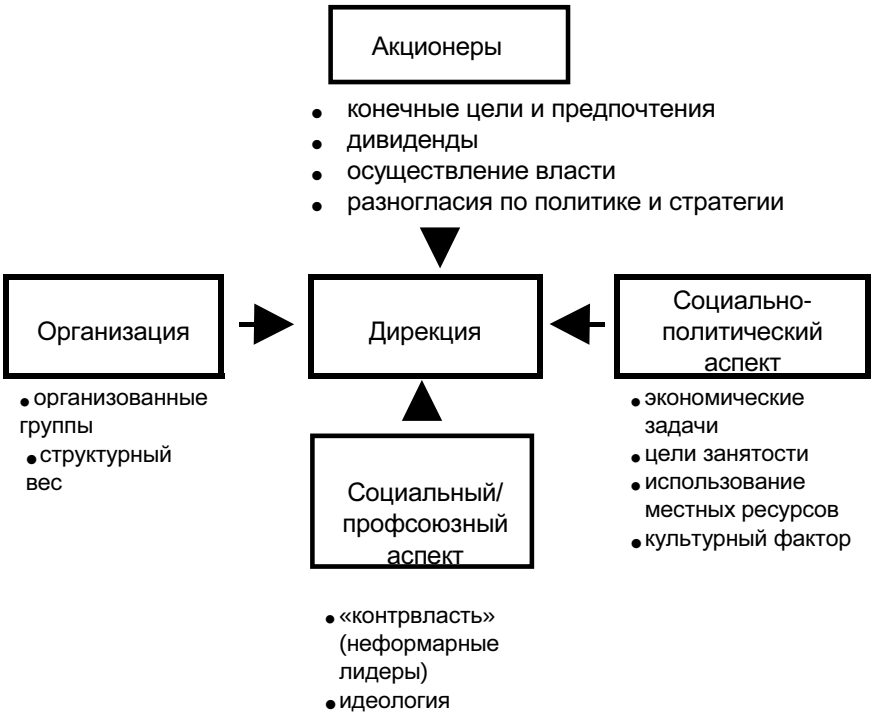


Рис. 7.3. Схема давлений и противодействий, касающихся дирекции и ее партнеров

Далее нужно выяснить, хорошо ли подготовлено предприятие, чтобы противостоять негативным изменениям в отрасли, и уточнить, какие проблемы могут появиться в краткосрочной или среднесрочной перспективе. На этом уровне проводится анализ степени удовлетворительности сегодняшних результатов по отношению к поставленным целям, к конъюнктуре, к результатам конкурентов. В частности, нужно уточнить, соответствуют ли торговые, технические, социальные, финансовые достижения тем, которые ожидались, учитывая приложенные усилия и затраченные средства, а также определить, из-за чего в данный момент имеют место нарушения в функционировании, установить слабые стороны, и что это за стороны, какие имеют место сильные стороны (технологическое продвижение, качество продукции, компетенция сотрудников, организация и методы управления, финансовые ресурсы, сплоченность и мобилизация персонала). Кроме того, нужно оценить степень достаточности сильных позиций (сторон) деятельности для сохранения длительного конку-

рентного преимущества, при этом, необходимо ясно выразить, какие у предприятия основные стратегические направления (основная стратегия) и потребовать аргументировать и объяснить этот выбор (в связи с изменением рынков, по причине действия конкуренции, учитывая средства, которыми располагает предприятие). При этом для каждой из основных областей стратегической деятельности, уточняется тип (типы) стратегии, применяемой или представляемой (инновация, дифференциация, доминирование издержками, другое), а также результаты, которые ожидаются от применения выбранной стратегии.

7.4 Анализ стиля менеджмента и культуры предприятия

В этом параграфе исследуется «стиль» менеджмента (отношения применения и управления людьми) с уточнением, что выбор организации (формы) и методов планирования и контроля зависит, в широком смысле, от стиля управления.

Вопрос «есть ли идеальный стиль менеджмента предприятия?» вызывает в последние годы полемику, борьбу мнений и попытки теоретического и практического подтверждения. Многие авторы (анкеты и результаты это подтверждают) хотят нам показать, что наряду с блестящими результатами предприятия есть некая константа, это некоторый стиль менеджмента. Рискуя усложнить этот параграф, мы представим основные этапы эволюции идей и моделей анализа в этой области, чтобы: во-первых, развеять миф об идеальной модели или нормативной модели и, во-вторых, лучше обозначить «основу» менеджмента (компетенция и способности) по отношению к «форме» (стилю поведения).

Теории и классификационные модели стилей менеджмента

Не бывает стиля менеджмента (поведения, организации и методов) идеального и универсального, а бывают стили, которые лучше других подходят в данных условиях, если только они соответствуют: личности руководителя, проблематике предприятия, ожиданиям подчиненных, характеристике окружения (экономического, технологического, политического и социально-культурного).

Стиль управления устанавливается на основе ряда признаков. Их состав приводится ниже.

1. Признаки личной мотивации при исполнении обязанностей руководителя:

а) социальный успех;

б) желание заработать много денег;

в) желание создать или развить предприятие;

г) признание компетенции;

д) желание личного развития и продвижения;

е) чувство риска и действия;

ж) потребность во власти и могуществе;

з) желание заставить продвигаться других;

и) желание взять реванш после профессионального провала;

к) чувство долга, обязанности.

2. Способ мотивации и продвижения сотрудников:

а) собственная оценка мотивации людей, а именно исполнительность, честность, трудолюбие и т.п.

б) с помощью восприятия того, что, по-вашему, мотивирует людей (с уточнением, что эти факторы могут быть иерархизированы различно в зависимости от личности, от темперамента каждого):

- финансовые аспекты и продвижение;
- потребность в обеспеченности;
- потребность в ответственности;
- потребность в личном развитии;
- потребность в востребованности и признании;
- страх;
- соперничество/соревнование;
- участие в решении;
- потребность в зависимости.

3. Стиль командования и побуждения людей, влияние его на стиль поведения руководителей различных рангов по отношению к их подчиненным.

4. Перечень действий, которые предпринимаются для того, чтобы улучшить «культуру предприятия», для создания «домашнего духа».

В связи с этим, необходимо описать «системы ценностей» (или справочные модели), которые нужно развивать и способы реализации этих ценностей. Это могут быть ценности, рассмотренные:

а) в чисто экономическом или техническом плане:

- качество обслуживания клиентов,
- рентабельность и необходимость доходов (прибыли),
- техническое продвижение и конкурентоспособность,
- профессиональные квалификации и технология;

б) в моральном плане:

- порядочность; честность по отношению к предприятию,
- солидарность и сотрудничество,
- чувство «локтя», желание прогресса, соперничество,
- коммуникабельность,
- оценка и последствия (продвижение, оплата) в зависимости только от профессиональных критериев (результаты и положение).

При этом, следует уточнить, к какому стилю следует отнести «стиль» управления на анализируемом предприятии (авторитарный или «политик» (посредник), централизующий или преемник, информационный или объяснительный, индивидуалист или сотрудничающий, прямолинейный или понимающий

(ошибки или результаты)); можно ли объяснить причины этого «стиля» личностью (темпераментом) генерального директора, его личной системой ценностей, ситуацией на предприятии, ожиданиями персонала, «культурой предприятия», окружением предприятия).

В результате диагностики предлагаются рекомендации, связанные с изменением (в случае необходимости) «стиля управления».

Компетенция и способности руководителя

Оценка руководителя должна осуществляться не по его личным характеристикам и поведению, а по его способностям и компетенции; это возвращает нас к мысли, что «нужно судить о людях по тому, что они делают или могут сделать, а не потому, что они из себя представляют».

В связи с этим, можно выделить три уровня способностей, а именно:

1. Технические способности: это овладение делом (знание приемов и методов), позволяющее решить проблемы, касающиеся вещей.

2. Человеческие способности: это способность работать в группе и делать работу вместе.

3. Способности замысла: они соответствуют способностям вводить новшества, придумывать, моделировать предприятие (глобальное видение), чтобы сформулировать лучше приспособленный тип развития с учетом проблематики предприятия и изменения окружения.

7.5 Оценка организации предприятия

Любая дирекция предприятия нуждается для применения и внедрения стратегии в опоре на систему распределения ответственности и определения целей и отношений между людьми, одним словом в организации.

Со времен зарождения нашей цивилизации каждое общество или каждое крупное объединение (государство, армия, церковь) обеспечивали себе организацию для увеличения эффективности. Так было и с первыми промышленными предприятиями, которые начинали развиваться.Первые, кто формализовал принципы организации и управления предприятием (А. Файоль, Ф.У. Тейлор), полагали, что эти рациональные правила – универсальны, и что они годятся для всех предприятий, которые хотят улучшить свои результаты.

Под влиянием эволюции идей, касающихся менеджмента, и фактов, взятых из практики, сегодня считается, что не существует безукоризненной и идеальной формы организации, так как:

- с одной стороны, невозможно изолировать прямое отношение типа формы организации и достижений предприятия;

- с другой стороны, даже какой-либо конкретный организационный параметр (фактор лучшей результативности) не может быть использован во всех случаях (предприятие, испытывающее трудности, поставленное на ноги энергичным топ-менеджером, не может рассматриваться как типичный пример).

Когда речь идет об оценке формы и способов функционирования организации предприятия, нужно принять принцип относительности и случайности в зависимости от внутренних и внешних параметров: природа деятельности, размер предприятия, стаж работы топ-менеджера, стиль управления и предпочтения руководителя, локализация производственных единиц, изменение окружения и конкуренции, типы используемой стратегии, местные социально-культурные факторы. Следовательно, оценка предприятия проводится с помощью простых принципов и с обязательным уточнением, что оно приспособлено к существующим условиям, нежели, что оценка проводится по отношению к справочной модели, существование которой вызывает сомнение. При этом, должны быть изучены такие документы, как органиграммы и технические инструкции, не менее важно и собеседование с техническими работниками и руководителями (интервью).

Некоторые основные принципы организации (абстрагировано от любой формы организации, функциональной или операционной).

1. Любая организация должна быть ясной, понятной и известной всему персоналу. Это означает, что она будет просто формализована.

2. Задачи, ответственности и цели должны быть определены и уточнены по функциям (или службам) и по сотрудникам (содержанию должностей).

3. Процессы принятия решения должны быть зафиксированы в зависимости от важности и природы решений (стратегические, управленческие и текущие).

4. Отношения между службами и людьми (горизонтальные и вертикальные связи) должны быть «систематизированы».

5. Система общения (формальная и неформальная) должна позволять быстро обращаться информации (вертикальной, горизонтальной, восходящей и нисходящей).

6. Руководящие должности должны занимать люди, обладающие необходимой компетенцией.

7. Число иерархических уровней и уровней персонала (число подчиненных) не должно быть слишком большим (тяжесть, инерция и затраты).

Основные принципы развиваются в связи с элементами и характеристиками организации.

Организация характеризуется некоторым числом параметров, позволяющих ее определить и классифицировать. Эти элементы представлены в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Организационные характеристики

Параметры	**Описательные**
Форма и тип специализации	1) неструктурированные; 2) точные и структурированные: а) функциональная специализация; б) операционная специализация; в) комбинация (матричная)
Формализация (уровень и степень)	1) схема организации (определенная и известная); 2) определение функций; 3) определение уровней и ответственностей за принятые решения: а) стратегические; б) операционные; в) административные и снабженческие 4) определение целей ответственными лицами; 5) определение связей (координация): а) вертикальных; б) горизонтальных; 6) цепочка коммуникации и информации
Осуществление власти	1) централизованное; 2) частично децентрализованное; 3) децентрализованное: а) по функциям; б) по проектам или видам деятельности
Природа	1) упрощенная; 2) усложненная; 3) неподвижная и статичная; 4) развивающаяся и гибкая

Когда дирекция устанавливает или изменяет организацию предприятия, она преследует, несмотря на эти изменения, большую общую цель - эффективность; форма организации является ни чем иным, как способом ее достижения. В таком случае неплохо было бы определить факторы эффективности, которые форма организации желает упростить, учитывая соответствующие условия (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Факторы эффективности

Отрасли	**Факторы**	**Организационные способы**
Экономические условия и окружение	- Изменчивость / стабильность окружающих факторов, рынков, сырья, технологий, социально-культурных политик	- Форма и тип структуры (функциональная или операционная); - полномочия (централизованные или децентрализованные)
Экономическая и коммерческая	- Количество продукции; - быстрота реализации на рынке	- Координация/связи между: - работниками, - маркетингом, - продукцией
Технология и продукция	- Природа способов; - объемы и потоки; - цена и продуктивность	- Гибкость; - информация; - вес и число косвенных факторов
Человеческая и социальная	- Взаимоотношения работников; - квалификация; - профсоюзный фактор	- Число иерархических уровней; - информация/коммуникации

Очевидно, что нет идеальной модели структуры. Нам, однако, кажется полезным представить сводную таблицу организационных характеристик и условий предприятия, которым они больше подходят. Но эта таблица не должна быть использована как справочная модель «нормативного совершенства» предприятия, она представляет собой элемент размышлений об адаптации или не адаптации организационных переменных в контексте и проблематике предприятия (табл. 7.3).

Конкурентоспособность одной или нескольких стратегий и эффективность их проведения зависит в большой степени от систем информации, методов планирования и техник контроля, которые использует дирекция предприятия: аудит систем информации, методов планирования и техник контроля должен позволить убедиться в их существовании и в случае необходимости предложить улучшения.

Таблица 7.3

Сводная таблица организационных характеристик и типов предприятия

Организационные переменные	**Организационные формы**	**Тип предприятия**
Форма	– Функциональная организация; – операционная организация	– Малые и средние предприятия; – большие специализированные предприятия; – многоплановые предприятия; – деятельность проектов
Формализация	– Гибкие схемы организации; – детализированная-органиграмма + формализм процедур	– Предприятия, применяющие инновации или инновационные технологии; – большие предприятия, слабо технологичные или мало применяющие инновации (стабильные)
Полномочия	– Централизованные; – частично децентрализованные; – децентрализованные	– В сложной ситуации; – функция в социально-культурном контексте; – культура предпринимателей
Вес	– Легкая структура; – тяжелая структура	– Желательная во всех случаях; – медленно окупаемые инвестиции, сильная капиталистическая интенсивность
Природа	– Простота; – сложность; – гибкость	– Большинство случаев; – многоплановая деятельность; – инновация и рост

Слово «контроль» взято здесь в своем «англо-саксонском» понимании - «мастерство»; директор предприятия принимает сам решения (стратегические, операционные, текущие), но он распределяет ответственных лиц на различные уровни. Также он должен контролировать результаты (достигнутые или самим или кем-либо другим) и хорошее выполнение делегированных полномочий для того, чтобы избежать отклонения от поставленных целей.

Процесс контроля на уровне дирекции как, впрочем, и на других уровнях управления, кибернетичен. Это: решение, действие, результат, информация, контроль, решение (продолжение или прекращение).

Процесс распространяется на: результаты, действия, факторы (человеческие и материальные).

Это также имеет место для различных уровней деятельности предприятия: стратегического, операционного, административного.

В приложении помещен опросный лист по аудиту системы методов управления.

7.6 Заключение о качестве реализации менеджмента

В результате ответов на поставленные в ходе диагностики вопросы и оценок, осуществленных в аналитических таблицах, в табл. 7.4 выполняется обобщенная оценка качества менеджмента по трехмерной шкале, которая характеризует слабые, средние и сильные стороны этой функции в области власти, менеджмента, организации и методов управления. В целом, в рассматриваемом примере менеджмент оценивается по среднему уровню, имеющему место в соответствующей отрасли.

Таблица 7.4

Решетка синтеза сильных/слабых сторон

Области	**Ключевые моменты**	**Слабо**	**Средне**	**Сильно**
Власти	- Сплоченность/совпадение интересов акционеров и дирекции. - Разграничение и уважение прерогатив инстанций управления. - Отношения окружения. - Внутренние отношения	+ +	 + + 	
Менеджмент	- Стиль осуществления. - Культура предприятия. - Способности и компетенции дирекции		+ + +	
Организация	- Тип структуры. - Уровень формализации. - Вес организации. - Природа		+ + + +	
Методы	- Информационная система. - Методы планирования. - Техники контроля		+ + +	

Оценка сильных/слабых сторон определена в общей перспективе соответствия. Речь идет об относительной оценке в зависимости от проблематики предприятия и условий, в которых оно работает (это то, о чем мы говорили в этой главе).

И. Ансофф соотносит управленческий потенциал с деятельностью тех управляющих, чьи решения влияют на эффективность функционирования предприятия в целом. Он предложил специальную формулу, дополняющую вышесказанное, где раскрыты все факторы, которые могут быть рассмотрены как элементы силы и слабости предприятия. Это – атрибуты управленческого потенциала (менталитет, власть, компетенция, способности), атрибуты «климата» организации (организационная культура, делегирование ответственности), атрибуты процедуры управления (информационная структура, процедура принятия решений, вознаграждение и материальное стимулирование (схема для управленческого персонала)), где также осуществляется трехмерная оценка для выяснения качества управленческого пер-сонала.

Практика бизнеса показывает, что наиболее узким местом особенно при возрастающих масштабах производства являются категории среднего и высшего управленческого персонала, которые в частном бизнесе обычно являются собственниками предприятия. В этом случае отклонение качества от требуемых пределов может иметь катастрофические последствия.

Поэтому необходимо обучать и существенно повышать квалификацию руководящего корпуса по менеджменту, маркетингу, инновациям, управлению персоналом и ряду других дисциплин с учётом особенностей современного экономического положения и рынка России.

При переходе к новым организационным формам роль высшего руководства компании заключается в следующем:

а) решение проблем не может быть полностью предоставлено «узким» специалистам, представители руководства должны стать лидерами в реализации стратегических проектов, обеспечивать интегрированное управление нововведениями, преобразованиями во всех подсистемах, включая развитие человеческих ресурсов;

б) поскольку в процессе разработки стратегии приходится учитывать множество факторов со сложными взаимосвязями, менеджеры высшего уровня обязаны уделять больше внимания оценке совместимости, непротиворечивости отдельных решений;

в) в связи с тем, что ожидаемые результаты процесса разработки стратегических решений часто меняются, руководителям не следует жестко фиксировать конкретные цели и нормы на определённый период, а следует предлагать сценарии, возможные направления развития и рекомендации для менеджеров других уровней.

В заключение следует более подробно остановиться на понятии «нововведение», так как оно имеет принципиально важное значение при исследовании сущности функциональной диагностики, при всестороннем рассмотрении конкурентного преимущества и его влияния на эффективность деятельности предприятия.

Наибольший интерес, по-нашему мнению, представляет точка зрения Майкла Портера, который считает, что предприятие «добивается конкурентного преимущества, находя новые способы конкуренции в своей отрасли и выходя с ними на рынок, что можно назвать одним словом – «нововведение». Таким образом, именно новые способы конкуренции М. Портер и называет «нововведением».

Данное определение понятия «нововведение» является наиболее полным и отражает ту концепцию диагностического обследования, которая изложена нами в предыдущих разделах монографии.

Причинно-следственные связи на уровне дирекции

При проведении и подведении итогов функциональной диагностики мы попытались определить, какими могут быть политические причинно-следственные связи, средства и методы для результатов по секторам в среднем, в упрощенном варианте, и ограниченные по функциям.Когда речь идет о функции управления, причинно-следственные связи проявляются на всех уровнях и во всех функциях предприятия (прямой и косвенный эффект). Число проблем и положительные результаты (их качество), в действительности, определяются на высшем уровне. И это не парадокс, потому что все на предприятии (в частности, на малых и средних предприятиях) зависит от его руководителя (стратегия, организация, стиль и методы управления).

Аналитик должен наиболее верно и точно выявить причинно-следственные связи между результатами и общей ситуацией на предприятии, с одной стороны, и его менеджментом, с другой.

Можно, конечно, попытаться все «объяснить» ошибками генеральной политики (плохая организация, неприспособленный стиль и отсутствие методов), особенно когда предприятие находится в сложной ситуации, или признать «блестящим» управление предприятием, когда оно достигло хороших результатов. Для того чтобы избежать этого риска (упрощения или кратчайшего пути), мы добровольно высказываемся за анализ в последнюю очередь функции управления (исключая, конечно, функцию персонал-менеджмента), исходя из принципа, что выявление проблем менеджмента будет тем более точным, если будут определены функциональные проблемы.

Библиография:

1 Атаманчук Г.В. Управление: сущность, эффективность: учебное пособие для вузов / Г.В. Атаманчук. − М.: Академический Проект; Культура, 2006.
2 Басаков М.И. Менеджмент: пособие студентам для подготовки к экзаменам / М.И. Басаков; 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИТК «Дашков и К», 2006.
3 Бражко Е.И. Управленческие решения: учеб. пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. – М.: Издательство РИОР, 2006.
4 Вершигора Е.Е. Менеджмент: учебное пособие / Е.Е. Вершигора; 2-е изд., перераб. и доп. − М.: ИНФРА-М, 2006.
5 Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2007.
6 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин; 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2009.
7 Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: Учебное пособие. – М.: ПРОСПЕКТ, 2012.
8 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. − М.: Экономистъ, 2006.
9 Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова; 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
10 Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
11 Гончарова Н.Е. Теория управления. Конспект лекций / Н.Е. Гончарова. − М.: Приор-издат, 2006.
12 Друкер Питер Ф. Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. − М.: Гранд Фаир-Пресс, 2002.
13 Глазов М.М., Фирова И.П., Истомина О.Н. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал менеджмента. Учебник / под ред. Глазова М.М.. СПб: ООО «Андреевский издательский дом», 2007
14 Дорофеев В.Д. Менеджмент: Учеб. Пособие / Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. – М.: ИНФРА-М, 2008.
15 Загородников С.В. Краткий курс по менеджменту: учебное пособие / С.В. Загородников. − М.: Издательство «Окей-книга», 2007.
16 Иванова И.А. Менеджмент: учебное пособие / И.А. Иванова; 2-е изд. − М.: РИОР, 2007.
17 Инновационный менеджмент: учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. Л.Н. Оголевой. – М.: ИНФРА-М, 2007.
18 Коротков Э.М. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2009.
19 Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие. – М.: Академический проект, 2007.
20 Кривокора Е.И. Деловые коммуникации: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2010.

21 Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007.
22 Мазур И.И. Эффективный менеджмент: учебное пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура. − М.: Высшая школа, 2008.
23 Маклаков А.Г. Общая психология: Учебник для вузов / А.Г. Маклаков. − СПб.: Питер, 2011.
24 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2008.
25 Менеджмент: конспект лекций: пособие для подготовки к экзаменам / Сост. В.И. Руденко; 6-е изд. − Ростов н/Д: Феникс, 2007.
26 Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Вильямс, 2007.
27 Методические основы и основные категории теории управления. Сущность и содержание теории управления. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cde.osu.ru/demoversion/course124/1_0.html (дата обращения: 12.05.2012 г.).
28 Огарков А.А. Управление организацией: Учебник. – М.: Эксмо, 2006.
29 Основы менеджмента: Учебное пособие / под ред. В.И. Королева. – М.: МАГИСТР, 2008.
30 Основы менеджмента: учебное пособие / под ред. д-ра экон. Наук, проф. В.И. Королева. − М.: Магистр, 2008.
31 Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник. – 2 изд., стер. – М.: КНОРУС, 2006.
32 Питер Ф. Друкер. Бизнес и инновации. Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
33 Полукаров В.Л. Психология менеджмента: учебное пособие / В.Л. Полукаров, В.И. Петрушин; 3-е изд., стер. − М.: КНОРУС, 2010.
34 Поршнев А.Г. Управление организацией: Учебник / Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. – М.: ИНФРА-М, 2008.
35 Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: Учеб.пособие. – М.: Дело, 2003.
36 Психологическая энциклопедия. 2-е изд. / Под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. − СПб.: Питер, 2003.
37 Стратегический менеджмент / под ред.А.Н.Петрова. – СПб.: Питер, 2007
38 Сухинин В.П. Введение в менеджмент:уч. пособие / В.П. Сухинин, М.В. Горшенина. − Самар. гос. техн. ун-т., филиал в г. Сызрани. Сызрань, 2010.
39 Тебекин А.В. Менеджмент организации: Учебник / Тебекин А.В., Касаев Б.С. – М.: КНОРУС, 2007.
40 Управление инновационными проектами. Учебное пособие / Под ред. проф. В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2007.

41 Управление проектом. Основы проектного управления. Учебник / кол. авторов. Под ред. проф. М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2007.
42 Управление персоналом организации. Практикум: Учебн.пособие /Под ред. д.э.н.,проф. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.:ИНФРА-М, 2006.
43 Гараев Т.Ф. Трансфер технологии и диффузия инноваций как элементы инновационного процесса. – www.tisbi.ru.
44 Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. – ТРТУ. www.cfin.ru/management/goldshtein/index.shtml.
45 Основные категории управления. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=6&layer=2 (дата обращения: 12.05.2012 г.).
46 Основные принципы, лежащие в основе трудовой мотивации [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://lo1.ru/gos/5/Content/3/3.4.htm (дата обращения: 09.05.2012 г.).
47 Основы менеджмента: учебное пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. В.И. Королева. – М.: Магистр, 2008.
48 Основы менеджмента. Законы, закономерности и принципы менеджмента. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://club-energy.ru/1_2.php (дата обращения: 12.05.2012 г.).
49 Основные принципы мотивации труда [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://psifactum.ru/motivation/637-motivation.html (дата обращения: 09.05.2012 г.).
50 www.innovbusiness.ru.

Приложение

Опросный лист. Менеджмент и организация

А. Система информации управления или «щиток приборов»		
Вопросник аудита	**Ответы**	
1	2	3
1. Существует ли настоящая система информации управления для дирекции, функции которой (отличные от законных и налоговых) были ясно определены?	Да	Нет
2. Определила ли дирекция точно особую информацию, которая ей самой будет нужна для:		
а) предвидения;	Да	Нет
б) решения;	...	...
в) контроля?	...	...
3. В частности для стратегических решений, информирует ли система о «выгодах и угрозах»:		
а) изменение рынков и областей стратегической деятельности;	...	...
б) позиция предприятия;	...	...
в) стратегии конкурентов;	...	...
г) технологические изменения;	...	...
д) изменения экономического регулирования, а также налогового и таможенного;	...	...
е) распределение портфеля деятельности (товарооборот, маржа)?	...	...
4. Для текущих и управленческих решений информирует ли данная система:		
а) состояние реализации планов и продвижения программ действия (торговых, технических, социальных);	...	...
б) выполнение бюджета;	...	...
в) вклады (маржи) товаров или линий товаров;	...	...
г) расходы по функциям, службам или единицам;	...	...
д) ситуация с денежными средствами в краткосрочном периоде?	...	...
5. Для краткосрочных (технических) решений, информирует ли эта система о:		
а) состоянии портфеля заказов;	...	...
б) плане расходов на соответствующую работу;	...	...
в) сроках поставки?	...	...
г) уровне различных категорий складов (сырье, незавершенное производство, готовая продукция);	...	...
д) штате и уровне неявок;	...	...
е) ежедневном производстве и его изменении (в целом и по цехам);	...	...
ж) уровне использования оборудования;	...	....
з) потерянных часах в производстве:		
- поломка оборудования,	...	...
- разрыв между категориями складов,	...	....
- забастовка поставщиков энергии;	...	....
и) основных случаях оплаты клиентами?	...	...
6. Информационная система управления:		
а) независимая и особая для дирекции;	...	...
б) интегрированная (синтез) с другими информационными системами предприятия?	...	...

Продолжение опросного листа

Б. Методы планирования (стратегические и операционные)		
Вопросник аудита	**Ответы**	
1	2	3
1. Формирует ли предприятие среднесрочный план развития?	Да	Нет
2. Анализируется ли и обновляется ли этот план каждый год?	...	...
3. Перед своим первым формулированием целей приступило ли предварительно предприятие:		
а) к внутренней углубленной диагностике (сильные / слабые стороны функции);	...	...
б) к одному из стратегических анализов (распределение портфеля активности и конкурентных позиций)?	...	...
4. С помощью этой диагностики и анализа определяет ли каждый год дирекция свои основные ориентации и цели на короткие и средние сроки?	...	...
5. Представляется ли этот план для обсуждения, одобрения или изменения на совет администрации?	...	...
6. Точен ли стратегический план и определяет ли он:		
а) общий уровень (баланс) портфеля деятельности, который будет развиваться, поддерживаться или оставаться на том же уровне;	...	...
б) основной способ развития (внутреннее развитие, внешнее развитие при поглощении);	...	...
в) стратегии деятельности по сегментам и тип конкурентного преимущества, к которым предприятие приложит свои усилия (пример: качество, услуги, цена и т.д.)?	...	...
7. Соответствуют ли детально программы по функциям и срокам:		
а) инвестиций;	...	...
б) наема и обучения;	...	...
в) реорганизации;	...	...
г) улучшения методов управления?	...	...
8. Заложены ли в бюджет программы действий и их цены?	...	...
9. Реализуется ли финансовая стимуляция для выполнения стратегического плана и программ действий? Это:		
а) эксплуатационные счета;	Да	Нет
б) план финансирования;	Да	Нет
в) резервные фонды.	...	...
10. Предусматриваются ли сценарии и альтернативные стратегии в случае изменения конъюнктуры?	...	...
11. Является ли целью работы разработка плана развития:		
а) небольшого комитета (дирекция + контролер по управлению);	...	...
б) расширенной группы (те же + директора и операционные работники)?	...	...
12. Цели и программы действий:		
а) сгруппированы по функциям или подразделениям;	...	...
б) общие для маленького числа лиц;	...	...
в) тщательно обсуждаются;	...	...
г) обсуждаются и тщательно объясняются всему персоналу?	...	...

Продолжение опросного листа

В. Техника контроля		
Вопросник аудита	**Ответы**	
1	2	3
1. Составляет ли функция контроля одно целое с дирекцией при участии контролера, прикрепленного к нему, или ее исполняет сам директор с помощью «щитка приборов»?	Да	Нет
2. Позволяют ли показатели контроля в каждой области (торговой, технической и т.д.) и на разных уровнях ответственности (директора, руководители служб, кадры) контролировать полученные результаты и сравнивать:		
а) с поставленными задачами (или представленными);	Да	Нет
б) с прошлыми результатами;	...	...
в) с результатами конкурентов?	...	...
3. Приспособлена ли периодичность контроля (ежедневный, еженедельный, месячный, годовой) к необходимости быстрых исправляющих действий?	...	...
4. Периодически ли устанавливаются природа и причины различных категорий разрывов результатов по отношению к задачам?	...	...
5. Систематически ли определяются на глобальном финансовом уровне последствия различных категорий разрывов по секторам (на рентабельность и/или на ликвидность)?	...	...
6. Используются ли анализ и интерпретация результатов только для оценки достижений каждого ответственного лица (реализация/цели)?	...	...
7. Распространяется ли эта оценка:		
а) только на результаты;	...	...
б) на результаты и используемые средства?	...	...
8. Анализ результатов, оценка продвижения программ и проектов, размышление над решениями, которые нужно принять, - все это является ли целью периодических рабочих собраний:		
а) в небольшом комитете (дирекция + инспектор по управлению);	...	...
б) комитет дирекции и основные ответственные работники?	...	...
9. Осуществляется ли подготовка этих собраний строго по заранее подготовительным документам (план дня, цифровые данные, гипотезы и альтернативы к рассмотрению)?	...	...
10. Какова периодичность этих собраний:		
а) еженедельно;	...	...
б) ежемесячно;	...	...
в) ежеквартально?	...	...
11. Отчеты об основных решениях, уточняющих действия, обозначенные ответственности, календарь, ожидаемые результаты и виды контроля устанавливаются ли и распространяются для всех участников?	...	...

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 1 Основы управления организацией
1.1 Введение в менеджмент ... 3
1.1.1 Сущность понятия «менеджмент» ... 3
1.1.2 Цели и задачи менеджмента в организации ... 23
1.1.3 Основные категории менеджмента ... 25
1.1.4 Основные законы и закономерности менеджмента ... 38
1.1.5 Основные принципы менеджмента ... 45
1.2 Природа управления и исторические тенденции его развития ... 55
1.3 Организация как система управления ... 82
1.4 Эффективность менеджмента ... 102
1.4.1 Объективация и результаты управления ... 102
1.4.2 Эффективность управления и виды эффектов ... 105
1.4.3 Содержание понятия «эффективность менеджмента» ... 111
1.4.4 Критерии и показатели эффективности управления ... 119
1.4.5 Подходы к оценке эффективности менеджмента ... 120
1.4.6 Методы измерения эффективности управления ... 142
1.4.7 Основные показатели оценки эффективности управления организацией ... 144

ГЛАВА 2 Функции и методы менеджмента
2.1 Сущность и классификация функций менеджмента ... 154
2.2 Планирование и прогнозирование в системе менеджмента
2.3 Организация как функция менеджмента ... 155
2.4 Мотивация деятельности в менеджменте ... 168
2.4.1 Суть мотивации как функции управления ... 168
2.4.2 Принципы эффективной мотивации труда ... 181
2.4.3 Суть основных теорий мотивации ... 188
2.4.4 Основное содержание стимулирования ... 205
2.4.5 Формы материального стимулирования ... 207
2.4.6 Формы нематериального стимулирования ... 212
2.5 Координация и контроль в системе менеджмента ... 213
2.6 Контроль как функция менеджмента ... 216
2.7 Методы менеджмента ... 220

ГЛАВА 3 Разработка управленческого решения
3.1 Сущность и виды управленческих решений ... 223
3.2 Процесс принятия и реализации управленческих решений ... 227
3.3 Методы принятия управленческих решений ... 230
3.4 Эффективность управленческих решений ... 232

ГЛАВА 4 Управление организационными процессами
4.1 Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента 235
4.1.1 Коммуникации в организации 241
4.1.2 Функции коммуникации. Типы коммуникационных сетей. 247
4.2 Руководство 250
4.3 Управление конфликтами 258
4.4 Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя 264

ГЛАВА 5 Управление персоналом
5.1 Теории управления о роли человека в организации. 281
5.2 Концепция управления персоналом 283
5.3 Принципы и методы управления персоналом. 285
5.4 Кадровая политика в организации 295
5.5 Управление карьерой в организации 303
5.6 Функции кадровой службы в организации 317

ГЛАВА 6 Функциональные области менеджмента
6.1 Сущность и основное содержание деятельности менеджеров в сфере финансового менеджмента 324
6.2 Сущность, содержание и особенности стратегического менеджмента фирмы 325
6.3 Сущность инновационного менеджмента 343
6.3.1 Основные понятия инновационного менеджмента 350
6.3.2 Основные этапы инновационной деятельности организации 357
6.4 Международный менеджмент 379
6.4.1 Международный бизнес, его характерные черты. 379
6.4.2 Сущность и особенности становления международного менеджмента 381
6.4.3 Международный менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности на мировом рынке 382
6.4.4 Понятие международной компании и эволюция перехода национальной компании в статус международной 384
6.4.5 Формы организации и организационно-правовые формы международного бизнеса 385
6.4.6 Определение национальности ТНК 387
6.4.7 Механизм государственного регулирования инвестиционной деятельности международных компаний 388
6.4.8 Государственное регулирование деятельности международной компании 388

ГЛАВА 7 ДИАГНОСТИКА МЕНЕДЖМЕНТА И ОРГАНИЗАЦИИ

7.1 Цели и алгоритм диагностики менеджмента 391
7.2 Анализ результатов менеджмента и мера достижений дирекции (или руководящей группы) 392
7.3 Изучение власти и генеральной политики 396
7.4 Анализ стиля менеджмента и культуры предприятия 400
7.5 Оценка организации предприятия 402
7.6 Заключение о качестве реализации менеджмента 407

Приложение. Опросный лист. Менеджмент и организация 413

Библиография 416

Учебное издание

Учебное пособие по дисциплине
«Менеджмент»

Издание 2-е, дополненное и переработанное

Составители:
М.М. Глазов, д.э.н., проф. каф. ЭиМ РГГМУ,
И.П. Фирова, д.э.н., проф. каф. ЭиМ РГГМУ
О.И. Пудовкина, к.э.н., доц. каф. ЭиМ РГГМУ,
Т.Б. Цветкова, к.э.н., доц. каф. ЭиМ РГГМУ,
В.Н. Абанников, к.г.н., доц. каф. ЭиМ РГГМУ,
В.Н. Соломонова, к.э.н., доц. каф. ЭиМ РГГМУ,
С.М. Галузина, к.э.н., доц. каф. ЭиМ РГГМУ,
Т.М. Редькина, к.э.н., доц. каф. ЭиМ РГГМУ,
Т.В. Копылова, к.э.н., доц. каф. ЭиМ РГГМУ,
Д.Х. Сабанчиева, ст.преп. каф. ЭиМ РГГМУ,
Н.Е. Сорокина, ст. преп. каф. ЭиМ РГГМУ

Редактор: И. Г. Максимова.

ЛР № 020309 от 30.19. 96.

Отпечатано с готового оригинал-макета в ЦНИТ «АСТЕРИОН»
Заказ № 114. Подписано в печать 04.06.2013 г. Бумага офсетная
Формат 60x84$^{1}/_{16}$. Объем 26,25 п.л. Тираж 150 экз.
Санкт-Петербург, 191015, а/я 83,
тел. /факс (812) 685-73-00, 663-53-92, 970-35-70
asterion@asterion.ru