МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

А.Н. Афанасьева

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Казань
2018

УДК 005
ББК 65.290-2
А94

Афанасьева А.Н.
А94 Теория менеджмента: Учебное пособие / А.Н. Афанасьева. – Казань: Изд-во Казанск. гос. архитект.-строит. ун-та, 2018.– 143 с.

Печатается по решению Редакционно-издательского совета Казанского государственного архитектурно-строительного университета

Учебное пособие содержит комплекс концептуальных положений, раскрывающих содержание важнейших функций современного менеджмента. Здесь формулируются основные положения, раскрывается роль эффективного управления в устойчивом развитии организации. Рассматриваются вопросы исторического развития теории управления, проблемы рационального использования производственного потенциала, методы и способы управления.

Пособие предназначено для бакалавров, специалистов в области менеджмента, а также для бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Рецензенты:
Доцент кафедры муниципального менеджмента КГАСУ
Е.В. Ильина
Генеральный директор строительной организации ООО «КОЛЬЕ»
П.А. Степанов

УДК 005
ББК 65.290-2

© Казанский государственный архитектурно-строительный университет, 2018

© Афанасьева А.Н., 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5
ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМ 6
1.1. Основные понятия и определения 6
1.2. Цели и задачи менеджмента как науки, его место в системе научных знаний 9
1.3. Особенности развития менеджмента на современном этапе 12
Вопросы для самоконтроля 13
ГЛАВА 2. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ 13
2.1. Условия и предпосылки возникновения менеджмента 13
2.2. Развитие школ и концепций менеджмента 15
2.3. Подходы в управлении (менеджменте) 26
2.4. Современные концепции менеджмента. 29
2.5. Сравнительный менеджмент - американская и японская модели управления 30
2.6. Особенности становления науки управления в России 33
Вопросы для самоконтроля 34
ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, СИСТЕМА И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА 35
3.1. Закономерности, принципы, методы и функции менеджмента. 35
3.2. Внутренняя и внешняя среда организации 43
Вопросы для самоконтроля 47
ГЛАВА 4. ПРИРОДА И ЦЕЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ 48
4.1. Процесс планирования 48
4.2. Стратегические, тактические и оперативные планы. Бизнес-планирование 50
Вопросы для самоконтроля 52
ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА 53
5.1. Нормы управляемости 53
5.2. Взаимоотношение полномочий. Организационная роль 54
Вопросы для самоконтроля 57
ГЛАВА 6. МОТИВАЦИЯ ОСНОВНАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА 57
6.1. Понятия мотивация и стимул 57
6.2. Первоначальные и современные концепции мотивации 59
Вопросы для самоконтроля 64
ГЛАВА 7. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ. РУКОВОДСТВО. КООРДИНАЦИЯ. 64
7.1. Понятие контроля 64
7.2. Виды и процесс контроля 65
7.3. Характеристики эффективности контроля 68
7.4. Руководство. Координация. 69
Вопросы для самоконтроля 72

ГЛАВА 8. ОБЩИЕ И ЧАСТНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА. КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС 73
8.1. Общие функции менеджмента 73
8.2. Частные функции 74
8.3. Коммуникационный процесс, его модель и типы 80
Вопросы для самоконтроля 83
ГЛАВА 9. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА 83
9.1. Понятие организационной структуры в системе менеджмента 83
9.2. Линейные, функциональные и штабные структуры менеджмента 86
9.3. Матричные и проектные структуры. Дивизиональные структуры менеджмента 91
9.4. Централизация и децентрализация 93
Вопросы для самоконтроля 94
ГЛАВА 10. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 95
10.1. Процесс управления и его основные элементы. Типология решений 95
10.2. Процесс подготовки и принятия решений 100
10.3. Методы моделирования, принятия решений и прогнозирования . 101
10.4. Эффективность принимаемых управленческих решений 106
Вопросы для самоконтроля 109
ГЛАВА 11. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ ОРГАНИЗАЦИИ 110
11.1. Природа и сущность организации, существующие трактовки этого понятия 110
11.2. Разновидности организаций. Виды юридических лиц в России..112
Вопросы для самоконтроля 120
ГЛАВА 12. ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ КАК О СИСТЕМЕ 120
12.1. Организация как открытая система. Управляющая и управляемая подсистемы 120
12.2. Жизненный цикл организаций 125
Вопросы для самоконтроля 127
ГЛАВА 13. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ 127
13.1. Принципы проектирования организационной структуры. Процесс формирования организационной структуры 127
13.2. Методы проектирования организационной структуры 131
Вопросы для самоконтроля 132
ГЛАВА 14. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ 132
14.1. Основные законы организации и их особенности. Специфические законы организации 132
14.2. Статика и динамика организационных систем. Сущность принципов организации и их классификация 135
14.3. Общие принципы организации, их характеристика 138
14.4. Частные и ситуационные принципы организации. 140
Вопросы для самоконтроля 141
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 142

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики страны и перехода к инновационным методам управления важнейшей задачей выступает формирование гибкой системы управления на уровне предприятия. Являясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты хозяйственной деятельности, предприятие должно иметь такое управление, которое позволит адаптироваться ему к турбулентной и конкурентной внешней среде, рационально использовать производственно-рыночный потенциал во всей совокупности его составляющих, а также сумеет обеспечить ему высокую эффективность работы и устойчивость положения на рынке. Возможность реализации данных задач обусловлена рядом факторов, к которым в том числе относится совершенствование руководителями методов и системы управления российскими предприятиями.

Теория менеджмента – это учебная дисциплина, изучающая процесс рациональной организации управления фирмой, которая нацелена на предпринимательский успех.

При подготовке бакалавров по организации управления необходимо изучение отдельного курса, направленного на рассмотрение проблем теории менеджмента. Содержанием теории менеджмента являются законы и закономерности целенаправленной деятельности людей в процессе управления. Возрастает значение систем знаний, позволяющих не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию, рыночную политику организаций, служащую опорой при постановке задач и осуществлении управленческой практики.

Задача данного учебного пособия – помочь будущим менеджерам получить знания в области менеджмента и сопряженных с ним экономических и социальных наук, сформировать и укрепить определенные навыки в управлении организацией и персоналом; создать основу формирования в будущем цельной управленческой концепции, тактики и стратегии эффективного управления.

ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. Основные понятия и определения

Институт управления – или менеджмент – сформировался менее чем за 150 лет и приобрел огромный вес и влияние, преобразив социально-экономическую структуру развитых стран мира. Именно по законам менеджмента была построена глобальная экономика и установлены новые правила игры для стран, которые на равных участвуют в ее развитии. По ходу этого процесса менеджмент и сам претерпел существенные изменения.

Жизнь людей характеризуется разнообразной по содержанию и формам деятельностью, каждый из которых нуждается в управлении.

Управление, как и вся деятельность человека, также весьма разнообразно и существует в самых различных видах.

Управление представляет собой деятельность человека (процесс), направленную на достижение им своей цели, посредством упорядочивания и подчинения своим интересам элементов внешней среды – общества, живой и неживой природы.

На определенном этапе эволюции деятельности человека (середина XVII в.) возникает потребность в профессиональном управлении. В этот период идет процесс смены феодализма на капитализм, особой формы кооперации совместного труда людей – мануфактуры, а затем крупной фабрики.

Позднее, в постиндустриальном обществе происходит развитие технологии труда, индустриализация, механизация и автоматизация труда человека. Труд становится более умственным и творческим. В этих условиях возникает потребность в способе управления трудом людей, основанном не на принуждении (как на предшествующих стадиях развития), а на заинтересованности человека в результатах своего труда, на его предприимчивости.

Это обстоятельство обусловило необходимость (потребность) разработки проблем управления хозяйственной деятельностью людей в условиях рынка. В начале XX в. рядом ученых разрабатывались проблемы научной организации труда, тем самым было положено начало становления науки управления, которую стали называть менеджментом.

Слово «менеджмент» имеет английское происхождение и в переводе на русский язык означает управлять, руководить.

В научной литературе и на практике слова «менеджмент» и «управление»» используются как синонимы. Однако научное понимание

этих терминов совпадает не полностью.

Рассмотрим понятие «менеджмент» более конкретно.

В современной литературе имеются разные определения, раскрывающие это понятие с различных точек зрения. Приведем некоторые из них (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Определения понятия «менеджмент», представленные в различных источниках

Источник	Определение понятия
Оксфордский словарь английского языка	Менеджмент характеризуется как способ (манера) обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода административные навыки, орган управления
Толковый словарь русского языка	Менеджмент определен как искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами
Современный экономический словарь	Менеджмент – это совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления
Иные источники	Менеджмент – вид профессиональной деятельности по организации достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора
	Менеджмент – это управление социально-экономическими организациями в условиях рыночной экономики, цели которых, как правило, являются экономическими
	Менеджмент – это система научных знаний, составляющих теоретическую базу практического опыта в области управления и имеющих междисциплинарный характер
	Менеджмент – это профессиональный состав управляющих – менеджеров, входящих в административный аппарат предприятия; руководство предприятия, фирмы, руководящий орган и т.д.

Следует различать понятия: «менеджмент», «руководство», «предпринимательство» и «бизнес».

Сравнивая понятие «менеджмент» с понятиями «руководство», «предпринимательство» и «бизнес», необходимо отметить следующие его отличия.

Руководство – это постановка цели организации и управление.

Предпринимательство – означает осуществление новых комбинаций в производстве, движение на новые рынки, создание новых продуктов, связанные с риском. Субъект в предпринимательстве – это предприниматель. Предпринимательская деятельность осуществляется на постоянной основе, т.е. как систематическая хозяйственная деятельность, а рыночные отношения позволяют получать прибыль, которая идет на личное

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

Бизнес – это дело, занятие, коммерция, предпринимательская деятельность, в целях получения прибыли в определенной сфере общественного производства.

Основные критерии современной модели менеджмента – это эффективность и конкурентоспособность (рис. 1.1, 1.2).

Рис. 1.1. Современная модель менеджмента

Современная система управления должна иметь следующие характеристики:

– небольшие подразделения, укомплектованные небольшим числом высококвалифицированных людей;

– небольшое число уровней управления;

– структура, основанная на командах специалистов;

– ассортимент и качество продукции, ориентированные на потребителя.

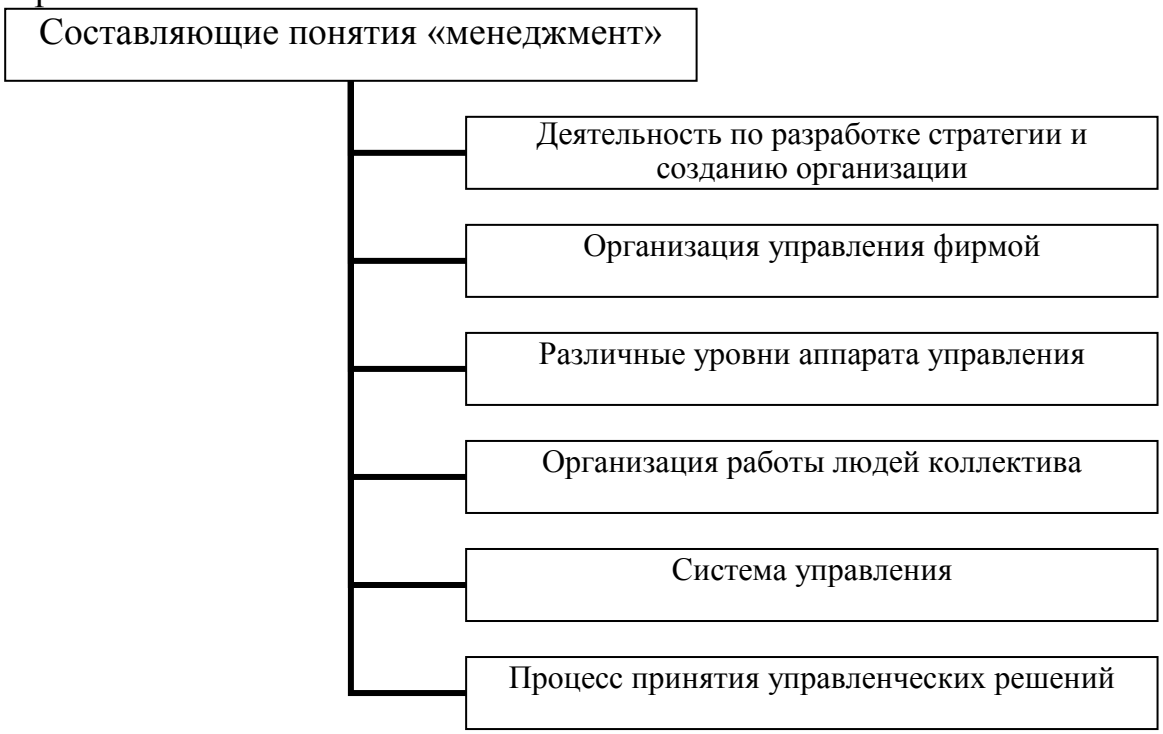

Рис. 1.2. Составляющие понятия «менеджмент»

Итак, важнейшим признаком современного менеджмента является то, что он представляет собой деятельность по созданию организации, осуществлению эффективного управления для достижения конечной цели (получения дохода, прибыли) и формированию особого типа руководителя – менеджера.

1.2. Цели и задачи менеджмента как науки, его место в системе научных знаний

Цель менеджмента – обеспечение долгосрочной стабильной прибыльности (доходности) в деятельности фирмы путем рациональной и гибкой организации производственного процесса за счет минимизации затрат (расходов на сырье, материалы, энергию, оплату труда, финансирование) и максимизации доходов от результатов производства – выпуска продукции и услуг.

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

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.

В менеджменте выделяют *общие и специфические цели* (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Общая классификация целей в менеджменте

Цели обладают рядом характеристик:

– **конкретные и измеримые цели**. Выражая цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Также будет легче определить, насколько хорошо работает организация в направлении осуществления целей;

– **ориентация целей во времени**. В первую очередь формулируют долгосрочные цели, затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели;

– **достижимые цели**. Цели устанавливают так, чтобы они не превышали возможности организации;

– **взаимно поддерживающие цели**. Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

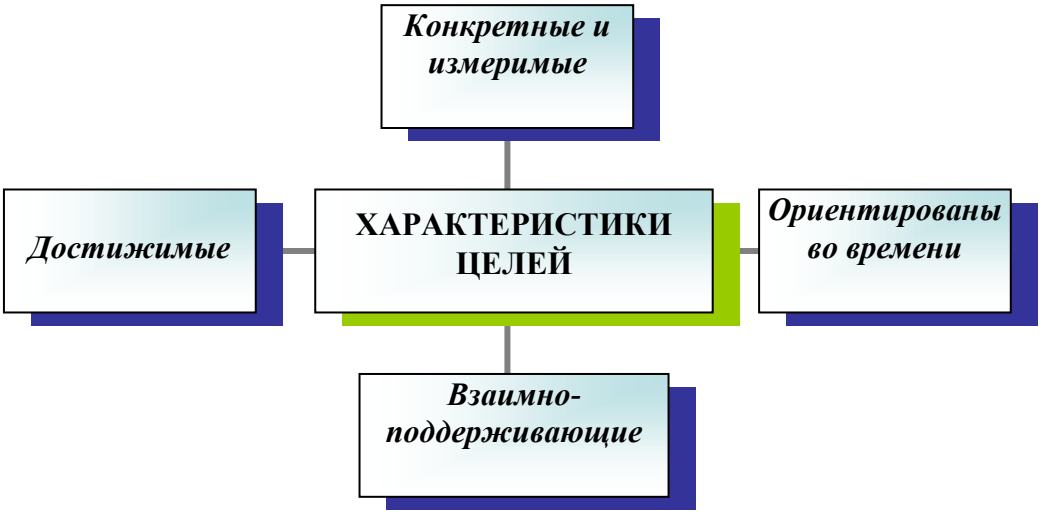

Рис. 1.4. Основные характеристики целей

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности целей никак не следует их вечность и неизменность. В силу динамизма среды цели могут меняться.

Важнейшая задача менеджмента – 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 задачи менеджмента также входят следующие (рис. 1.5).

Рис. 1.5. Задачи менеджмента

Таким образом, ситуация на рынке постоянно меняется. Целью менеджмента является постоянное преодоление риска и рисковых ситуаций в настоящем и будущем, что требует определенных

резервных денежных средств и предоставления менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

1.3. Особенности развития менеджмента на современном этапе

На содержание менеджмента оказывают влияние две группы факторов (рис. 1.6).

Рис. 1.6. Факторы, влияющие на содержание менеджмента

Основные факторы, влияющие на становление и развитие менеджмента в российской экономике, представлены на рис. 1.7.

Рис. 1.7. Основные факторы, влияющие на становление и развитие менеджмента в российской экономике

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте содержание и место менеджмента в системе социально-экономических категорий.
2. Перечислите основные категории менеджмента.
3. Чем отличаются понятия «менеджмент», «управление», «руководство», «предпринимательство» и «бизнес»?
4. Дайте определение понятия «менеджмент».
5. Какова цель менеджмента в системе хозяйственной деятельности организации?
6. Перечислите основные задачи менеджмента.
7. Перечислите и поясните основные факторы, влияющие на содержание менеджмента
8. Какие факторы, на ваш взгляд, влияют на развитие современного менеджмента?

ГЛАВА 2. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ

2.1. Условия и предпосылки возникновения менеджмента

Менеджмент как наука имеет богатую историю. Трудно найти другую научную дисциплину, которая развивалась бы на столь глубоких исторических основах. Эволюция менеджмента изучалась и интерпретировалась многими учеными, труды которых составили ядро мировой экономической мысли.

Целенаправленная систематизация управленческих идей стартовала в 30–40-е гг. XX в. К этому времени сформировалось множество самостоятельных теорий, концепций, подходов и направлений, связанных с менеджментом и рядом смежных дисциплин. Возникла необходимость – построить научную классификацию основных эволюционных этапов и школ менеджмента.

Первым из подходов, используемых в систематизации менеджмента, является исторический подход [4]. Так, Б. Карлоф в работе «Деловая стратегия» приводит материалы, свидетельствующие, что элементы современного менеджмента складывались в течение тысячелетий (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Хронология науки об управлении

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
5000	Шумеры	Письменность. Регистрация фактов

до н.э.		
4000	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и контроля

Окончание табл. 2.1

2600	Египтяне	Децентрализация в организации управления
1800	Хаммурапи	Использование свидетелей и письменных документов для контроля, установление минимальной заработной платы; признание недопустимости перекладывания ответственности
1491	Евреи	Концепция организации, скалярный принцип
600	Навуходоносор	Контроль за производством и стимулирование через заработную плату
400	Сократ	Формулировка принципа универсальности менеджмента
400	Ксенофонт	Признание менеджмента как особого вида искусства
175	Катон	Использование описаний работ
20 н.э.	Иисус Христос	Единоначалие. Золотое правило. Человеческие отношения
1100	Газали	Требования к менеджеру
1835	Маршалл, Логман	Признание и обсуждение относительной важности менеджмента
1881	Джозеф Вартон	Разработал для колледжа курс предпринимательского менеджмента
1900	Фредерик У. Тейлор	Научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент; необходимость кооперации между трудом и менеджментом; функциональная организация, оценка себестоимости, исследование рабочего времени, определение научного менеджмента; упор на работу менеджера, исследования, стандарты, планирование, контроль
1916	Анри Файоль	Первая полная теория менеджмента, функции менеджмента, принципы менеджмента, признание необходимости преподавания менеджмента
–	Александр Г. Черч	Функциональная концепция менеджмента
1919	Моррис Л. Кук	Различные области использования менеджмента
1927	Элтон Мэйо	Социологическая концепция групповых устремлений
1943	Линделл Урвик	Сведение воедино и корреляция принципов менеджмента
1949	Норберт Винер	Разработка системного анализа в теории информации
1976	Ромари Стюарт	Альтернатива и ограничения действий менеджера в разнообразных ситуациях
1985	Том Петере	Отношение к потребителям как к людям, а к персоналу организации – как к важному ресурсу развития бизнеса

Как видно из данных табл. 2.1, процесс управления возник еще до появления мануфактурного производства, однако наука об управлении зародилась и стала стремительно развиваться лишь в начале XX в. Возникновение и объективная необходимость управления как самостоятельного вида деятельности обусловлена общественным разделением труда, развитием кооперации и специализации, а также увеличением масштабов производства.

Первые попытки теоретического осмысления управления начались в эпоху становления капитализма в странах Запада. Были даны попытки объяснить мотивы активной деятельности людей. К таким ученым можно отнести: англичан Томас Гоббс и Джемс Стюарт, Иеремия Бентам, Адам Смит, Роберт Оуэн и др.

Заметный толчок и интерес к теоретическому осмыслению управления появился в условиях промышленной революции в странах Запада и Америки в середине XIX – начале XX вв. В этот период шел процесс становления и оформления управления как науки. XX в. – период эволюционного развития науки управления, т.е. менеджмента, путем возникновения различных концепций и школ менеджмента.

С развитием менеджмента развивались следующие школы и направления.

2.2. Развитие школ и концепций менеджмента

Школа научного управления (1885–1920 гг.) положила начало зарождения науки управления и возникновения менеджмента в конце XIX – начале XX вв.

Возникновение школы связано с работами Фредерика Тейлора, Фрэнк и Лилиан Гилбреты и Генри Гантта.

Основоположником научного управления производством является Ф. Тейлор. При исследовании процесса ручного труда им было обнаружено, что можно добиться более эффектного его выполнения. Тейлор проводил эксперименты, взвешивая уголь на лопате углекопа. Он рассматривал управление как искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым лучшим и дешевым способом.

Тейлор сформулировал следующие принципы научного менеджмента (рис. 2.1).

В 1911 г. Ф. Тейлор, обобщив практику управления промышленными предприятиями, опубликовал книгу «Принципы научного управления». С этого времени теория и практика менеджмента развивалась под воздействием происходящих изменений в мировой экономической системе, постоянного совершенствования рациональности производства и

необходимости учета меняющихся социоэкономических факторов.

Рис. 2.1. Принципы управления по Ф.Тейлору

Школа научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало признаваться как самостоятельная область деятельности и научных исследований. Впервые было доказано, что управление может значительно повысить эффективность организации, и была признана отдельной специальностью. Но основоположники классического направления были выходцами из рабочих, отсюда узость их подхода к менеджменту только как к управлению производством. Человек рассматривался как механизм в среде производства, как человек-машина. Такой подход называют тейлоризмом. Идеи Тейлора воплощаются в современной практике в системе нормирования рабочего времени на производстве, называемой фотографией рабочего места.

Проводя анализ трудовой деятельности работников, Тейлор пытался расчленить отдельные рабочие движения на элементарные составные части, устранить ошибочные, медленные и бесполезные движения и найти «идеальные» методы труда, позволявшие достигать наибольшей производительности. Вычислив также минимально необходимое время для восстановления сил и неизбежных непроизводительных задержек, Тейлор установил «лучшие методы» выполнения каждой работы, предельно короткое время. Применение тейлоровского подхода оказалось чрезвычайно эффективным.

На предприятиях, где была внедрена его система, производительность труда возросла в несколько раз.

В теории научного управления ведущая роль принадлежит **научной организации труда.** Администрация вырабатывает научный фундамент для каждого действия в различных видах труда, применяемого на предприятии. Далее, по научно обоснованным признакам, администрация производит отбор и обучение работников.

Взаимоотношения с работниками администрация строит на принципах сотрудничества, а разделение труда и ответственности значительно уравниваются. То есть эта доктрина акцентирует внимание *на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем*. Все это способствовало повышению эффективности организации труда по сравнению со старыми системами управления. Фактически это представляло собой простое перенесение инженерных наук на управление в **низовом производственном звене**.

Внедрение тейлоровской системы значительно усложнило работу мастеров и бригадиров, наделив их многими функциями, ранее не входившими в сферу их компетенции. Это побудило Тейлора отказаться от существовавшей линейной системы организации, при которой каждый рабочий подчинялся только одному непосредственному начальнику, и поставить вопрос о **специализации руководителей низового уровня**.

Вместо непосредственного управления армейского типа Тейлор предложил **функциональное управление**, при котором каждый рабочий подчинялся не одному, а восьми узкоспециализированным непосредственным руководителям, ежедневно получая от них указания, инструкции и необходимую помощь.

Таким образом, Тейлор явился пионером в области **разделения труда в сфере управления и планирования на различных уровнях организационной деятельности**[1]. Особое значение он придавал отделению функции планирования от исполнительской деятельности и убеждал в необходимости заранее планировать методы работы и всю

---

[1] Одним из принципов научного управления является разделение планирования и выполнение, которое представлено в принципе Тейлора «руководство берет на себя все те работы, которые оно может выполнить лучше, чем рабочие...» Планирование должно осуществляться в плановом отделе чиновниками, которые подготовлены во всех аспектах функции планирования. Он выделяет четыре различные подфункции, которые должны выполняться различными чиновниками. Действия, связанные с контролем, выполнялись бы также четырьмя различными людьми.

Ф.Тейлор хронометрировал операции лучших рабочих, отбирал правильные и рациональные движения, беспощадно отсекал все лишнее, так как энергии расходовалось больше на ненужные, чем на рациональные. За интенсивность труда платил больше, премии достигали от 30 до 100%. Все это давало прирост производительности труда в 2-3 раза, а заработная плата в среднем росла на 60%.

Ф. Тейлор придавал большое значение стандартизации инструментов с учетом особенностей различных конкретных видов работы. Так изучение погрузки угля показало, что средний вес угля, захватываемого лопатой, колебался от 16 до 38 фунтов. Экспериментами он установил, что хороший рабочий в состоянии погрузить за день больше, если будет пользоваться лопатой вмещающей от 21 до 22 фунтов. Далее выяснилось, что при погрузке лопатами различных типов материалов целесообразно применять около 15 типов лопат. Все это привело к тому, что спустя 3,5 года 140 человек выполнили работу, для которой прежде требовалось от 400 до 600 человек.

Ф. Тейлор ввел свою знаменитую систему дифференциальной оплаты. Он предлагал, чтобы рабочие получали заработную плату в соответствии с их выработкой, т.е. он основное значение придавал системе сдельных ставок заработной платы. Рабочие, производящие продукции больше, чем дневная стандартная норма, должны получать более высокую сдельную ставку, чем те, кто не вырабатывает норму.

деятельность организации в целом.

В 1920–30-х гг. видными последователями Тейлора и активными пропагандистами научного менеджмента стали (рис. 2.2):

– *Г. Ганнт* (1861–1919) – первооткрыватель в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятия (графики Ганнта), системы заработной платы с элементами повременной и сдельной формы оплаты;

– *Френк* (1868–1924) *и Лилиан* (1878–1972) *Гилберт* разрабатывали оптимальные способы выполнения любой работы, они первыми начали заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой;

– *Г. Форд* (1863–1947) ввел на автомобилестроительных заводах конвейерные линии, основанные на организации поточного производства, пооперационной специализации и разделении труда рабочих-сборщиков.

Рис. 2.2. Представители научной школы менеджмента

Таким образом, к положительным результатам данной школы можно отнести исследования содержания работы и ее основных элементов, измерения затрат времени на выполнение приемов труда (хронометраж), разработка рациональных приемов труда, установление норм выработки, за превышение которых предлагалась дополнительная оплата.

Административная (классическая) школа управления (1920–

1950 гг.). Представителями классической (административной) школы менеджмента являются: Анри Файоль[2], Макс Вебер[3], Линдалл Урвик[4], Г. Эмерсон[5] и др. Эти ученые в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством, и формировали представление о научном управлении. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого, формулированием системы мер по рационализации не только производства, но и управления организацией в целом.

Главной целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху.

Результатом реализации данных принципов является формирование цепи команд, т.е. **соподчиненной вертикальной линии власти**, соединяющей всех менеджеров организации от высших до низовых уровней.

А. Файоль впервые предложил рассматривать управленческую деятельность как самостоятельный объект исследования. Он выделил пять основных элементов, из которых, по его мнению, складываются **функции администрации (менеджмента)**: прогнозирование, планирование, организация, координирование и контроль. Все 14 принципов управления прямо связаны с данными функциями:

1. Разделение труда.
2. Полномочия и ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.
5. Единство направления.
6. Подчиненность личных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь.
10. Порядок.
11.Справедливость.
12. Стабильность рабочего места для персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух.

Следование принципам должно быть гибким, а их правильное применение к многообразным обстоятельствам и представляет собой искусство администрирования.

А. Файоль утверждал, что административные функции существуют

---

[2] Анри Файоль – родоначальник административной (классической) школы управления, «отец менеджмента», руководил большой французской компанией по добыче угля.

[3] Макс Вебер – яркий представитель административной школы менеджмента, известный немецкий социолог.

[4] Линдалл Урвик – также представитель административной школы менеджмента, был консультантом по вопросам управления в Англии.

[5] Г. Эмерсон, получив образование в Европе, находился под большим впечатлением от идей прусского генерала фон-Мольтке, разработавшего концепцию генерального штаба и превратившего прусскую армию в грандиозную военную машину второй половины XIX века. Г. Эмерсон стремился достичь полного параллелизма между линейностью в управлении и штабом, чтобы в любое время можно было бы извлечь выгоды из штабных знаний и штабной помощи.

на любом уровне организации и их выполняют в определенной мере даже рабочие. Поэтому, чем выше уровень организационной иерархии, тем выше административная ответственность, и наоборот. Для А. Файоля процесс организации – это определение и создание общей структуры предприятия в соответствии с конкретными целями, что, следовательно, порождает необходимость придать форму всей структуре и строго обоснованно определить место и функции каждого из ее компонентов. Такого рода целое А. Файоль именовал **«социальным организмом»**, который можно сконструировать разными способами.

Исключительное значение Файоль придал «штабной» работе, считая, что помимо помощи в оперативных делах и решениях они призваны заниматься разработкой планов и усовершенствованием всех сфер организационной деятельности. Но при этом «штабные» работники должны быть освобождены от всякой ответственности за ведение дел, т.е. стоять в стороне от линии власти и цепи команд в организации. Поэтому наряду с линейной иерархией подчиненности **вводится функциональная, «штабная» деятельность**, которая является чем-то вроде эксперимента для высшего управленческого уровня и заключается в разработке необходимых рекомендаций и предложений.

А. Файоль придавал особое значение **формальной организации, формальной структуре**, определяющей ответственность различных звеньев и всю систему соподчиненности в иерархии управления.

Концепция А. Файоля стала одной из основ для теоретических построений, формулирующих исчерпывающие принципы организации и обосновывающих нормативные концепции формальной структуры управления. Основной акцент делается на формализации отношений и связей между элементами организационной структуры управления, внимание смещается с технической подсистемы на **организационную (управленческую) подсистему предприятия**.

Развитие идей Ф. Тейлора было продолжено не только А. Файолем, но и ярким представителем-изобретателем «бюрократической модели управления», Максом Вебером.

Макс Вебер был известным немецким социологом. Большинство его работ, написанных в начале XIX в., посвящались развитию теории структур власти и описывали организационную деятельность на основе отношений власти. Он разработал тип идеальной организации, которую назвал бюрократией. Идеальная организация в его представлении характеризовалась четким разделением труда, ясно определенной иерархией, конкретными правилами и инструкциями, а также безличным управлением посредством четкого определения должностных обязанностей. Вебер признавал, что в реальной практике такой «идеальной бюрократии» не существует и что она, скорее, является избирательной

моделью реального мира. В основе его теории о работе и о том, как работа может выполняться в больших коллективах, лежит именно эта модель, которая определила структурное построение многих современных крупных организаций.

М. Вебером были выдвинуты предпосылки, что жесткий порядок, подкрепленный соответствующими правилами, – наиболее эффективный метод работы, при этом всю организацию можно разложить на составные части, пронормировать работу каждой из них, в том числе можно регламентировать и функции, и количество управленцев. Такое разделение труда специализирует персонал и строит организацию по линейному признаку, т.е. каждый отвечает за свои действия лишь перед вышестоящим начальником.

Рис. 2.3. Представители административной (классической) школы менеджмента

Итак, к основным положительным результатам школы административного управления можно отнести: разработку общих характеристик и закономерностей развития организаций, создание системы универсальных принципов управления, разработку рациональной системы управления, деление организации на подразделения по функциональному

признаку, представление управления как универсального процесса, состоящего из системы определенных функций: планирование, организация, мотивация, контроль.

Школа человеческих отношений (1930–1950 гг.). Движение за человеческие отношения зародились в ответ на неспособность школы научного управления и административной (классической) школы полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Яркими представителями этой школы являются – Элтон Мэйо, Мери Паркер Фоллетт.

Основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений стал перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми. Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу Э. Мэйо. Он ввел понятие социальной системы, основанной на взаимном сотрудничестве. Социальное влияние рассматривается здесь как мера побуждения к действиям с целью удовлетворения социальных запросов. Именно человеческий фактор уже определяет конкурентоспособность и эффективность организации (рис. 2.4). Поэтому затраты на человека стали рассматривать не как издержки, а как активы компании, которые надо правильно использовать.

Популярные эксперименты Элтона Мэйо (хоторнские эксперименты[6]), проводимые на заводе «Western Electric» в Хоторне, открыли новое направление в теории управления. Он обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители

---

[6] В середине 1880-х годов на промышленном и потребительском рынках США развернулась острая борьба между производителями газового и электрического освещения. Постепенно электрическое освещение завоевывало все больше сторонников. Однако существовало одно «но» – более эффективное освещение требовало меньших объемов энергии. Производители электроэнергии организовали кампанию, цель которой состояла в том, чтобы убедить промышленных потребителей в необходимости повышения освещенности рабочих мест, что, якобы, должно было способствовать повышению производительности труда. В подтверждение «электрики» приводили результаты экспериментов, подтверждающие правильность их доводов. Однако потребители встретили их весьма скептически, и для установления истины был создан специальный Комитет по освещению промышленности, которому было поручено провести независимые исследования. А для того, чтобы гарантировать их беспристрастность, почетным председателем Комитета был назначен Томас Эдисон. На одном из участвующих в эксперименте предприятий (Хоторнский завод, штат Иллинойс, США, принадлежащем компании «Western Electric») события приняли неожиданный оборот. В эксперименте участвовало 7 групп работников: 4 собственно экспериментальные группы и 3 контрольные группы. Всего было проведено 5 различных серий тестов, результаты которых позволили сделать вывод о том, что на уровень производительности труда влияет не столько освещенность рабочих мест, сколько другие факторы. Для более тщательного изучения их роли было проведено бесчисленное множество экспериментов. В одном из них (наблюдение за бригадой по сборке реле) производительность труда работниц возрастала как при увеличении освещенности рабочих мест, так и при его уменьшении (до определенного предела). Исследования в Хоторне (24 серии экспериментов) проводилось под руководством проф. Гарвардского университета Элтона Мейо и Фрица Ротлисберга и продолжалось около 7 лет (с 10 мая 1924 г. по 4 мая 1933 г., по другим данным с 1924 по 1936 гг. – 12 лет).

школы научного управления. В результате проведенных экспериментов он пришел к выводу о том, что силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы.

Рис. 2.4. Основные положения, сформулированные Э. Мэйо

Мэри Паркер Фоллетт (1868–1933) стала первой в истории США женщиной – доктором социологии. По ее мнению, менеджеры должны не манипулировать подчиненными, что вызывает ответную негативную реакцию, а обучать их. Она одной из первых сформулировала тезис ***о необходимости и возможности участия рабочих в управлении***; обосновала положение о конструктивной роли конфликта и предложила три способа его разрешения: доминирование, компромисс, интеграцию. Фоллетт известна как адепт принципа ситуационного лидерства.

Так, мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Таким образом, исследователи школы человеческих отношений полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности (рис. 2.5).

Рис. 2.5. Представители школы человеческих отношений

Школа поведенческих наук (1950 г. – по настоящее время). Школа человеческих отношений делала основной упор не только на человека, но и на коллектив. Со второй половины 1930-х гг. в дополнение к школе человеческих отношений начали формироваться поведенческие концепции, ставящие во главу угла раскрытие и развитие индивидуальных возможностей и способностей каждого работника в отдельности, а также их использование в соответствии с интересами организации.

Бихевиористский подход, заложенный в теории человеческого поведения, был направлен на преодоление недостатков концепции человеческих отношений. **Бихевиоризм** акцентировал внимание на поведении человека (а не на его сознании и воле). Роль основного регулятора поведения человека отводилась выгоде.

Возникновение бихевиоризма (бихевиористского учения менеджмента) связывают с именем Чарльз Барнарда. Впоследствии это направление развивалось в трудах Абрахам Маслоу, Мак-Клелланда, Дугласа Мак-Грегора, Фредерика Герцберга. Они исследовали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Д. Мак-Грегор разработал теорию «Х» и «У». В соответствии с этой теорией существуют два типа управления, отражающих два типа работников или, точнее, два типа отношения к работникам.

А. Маслоу разработал теорию потребностей человека, известную как «пирамиду потребностей». Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются, в основном, различные потребности, а не экономические составляющие, и которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Согласно мотивационно-гигиенической теории Герцберга, не все факторы работы могут служить мотивацией для рабочих и служащих.

Гигиенические факторы просто снижают неудовлетворенность, в то время как мотивационные факторы обеспечивают удовлетворенность работой.

Теория потребностей Мак-Клелланда основной упор делает на потребности высших уровней, согласно с чем выделяются три типа потребности: власть, успех и причастность.

Ранние бихевиористские исследования лидерства сосредоточивались на изучении поведенческих стилей, которые демонстрировали лидеры. В ходе исследований в университете штата Айова (США) были определены основные стили руководства: авторитарный, демократический и стиль невмешательства. Кроме того, были выделены две характеристики поведения руководителя: степень исходной структуризации и внимательность, а также идентифицированы две характеристики поведения руководителя, названные «ориентированность на персонал» и «ориентированность на производство». Ученые Р. Блейк и Дж. Моутон воспользовались этими характеристиками и разработали так называемую двумерную менеджерскую сетку, наглядно отображающую эффективность разных стилей руководства.

Главной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов (т.е. переноса акцента с задач на человека (заботу о человеке)).

Таким образом, к основным положительным результатам школы человеческих отношений и поведенческих наук можно отнести: обоснование роли взаимодействия между людьми в процессе совместной деятельности, активность деятельности людей и мотивов их поведения потребностями, выработка приемов управления человеческими отношениями, исследование различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характер власти и авторитета, роль организационной структуры.

Школа науки управления или количественного подхода. Становление школы науки управления связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других смежных с ними областей знаний. Наиболее известными представителями этой школы являются Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Вир, А. Гольдбергер, Д. Форрестер, Р. Люс, Л. Клейн.

Эта школа характеризуется развитием современных **количественных методов** обоснования решений путем внедрения в науку управления аппарата точных наук и компьютеров.

Главные направления школы науки управления

1. Рассмотрение производства как социальной системы с использованием системного, процессного и ситуационного подходов.

2. Исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ.

После постановки проблемы специалисты разрабатывают модель ситуации. Затем переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Важнейшим стимулом к расширению применения количественных методов в управлении стало внедрение компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее приближены к реальности и, следовательно, являются более точными.

В 60-е годы в новой школе возникла самостоятельная научная дисциплина – **теория управленческих решений**, которая в настоящее время разрабатывает методы математического моделирования процессов выработки решений в коллективах; алгоритмы выработки оптимальных решений с применением теории статистики, теории игр; количественные прикладные и абстрактные математические модели экономических явлений (модели воспроизводства в масштабе общества и отдельных фирм, модели баланса затрат и выпуска продукции, модели прогнозирования научно-технического и экономического развития).

2.3. Подходы в управлении (менеджменте)

Существует несколько подходов в управлении (менеджменте), рис. 2.6.

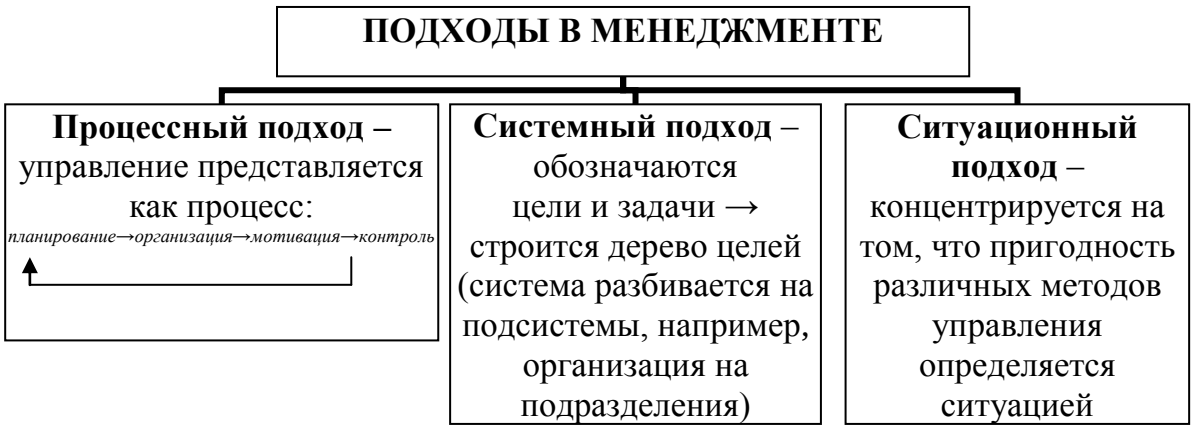

Рис. 2.6. Подходы в менеджменте

Процессный подход как концепция управленческой мысли был впервые предложен классической (административной) школой управления, которая сформулировала и описала содержание функций управления как не зависящих друг от друга.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций – планирование, организация, мотивация, контроль. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе

является процессом, очень важным для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций. Автор концепции процессного подхода Анри Файоль считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает: предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функций, которые в конечном итоге группируются в планирование, организацию, мотивацию, контроль. Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность, направленная на достижение целей организации. Процессный подход основывается на положении о том, что функции управления взаимозависимы.

Системный подход в управлении рассматривает организацию как систему, обладающую множеством связей с внутренним и внешним окружением (рис. 2.7).

Рис. 2.7. Общая характеристика системного подхода в управлении

Системный подход базируется на общей теории систем, основоположником которой считается Л. фон Берталанфи.

Исходным с позиций системного подхода является понятие цели. Наличие конкретной цели – первый и важнейший признак организации, по которому данная система отличается от других окружающих ее систем. Задача управления в этих условиях – обеспечить комплексный процесс достижения целей, стоящих перед системой.

В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Система – это совокупность элементов, находящихся в связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство. Нарушение любой части системы приводит к нарушению ее работы в целом. В управлении все организации рассматриваются как системы.

Особенности системного подхода: достижение наилучших результатов при наименьших затратах путем использования инструментов сравнительного анализа и выбора способов достижения поставленных целей; четкое определение целей и установление их иерархии; широкая всесторонняя оценка всех возможных результатов деятельности с использованием количественной интерпретации целей. Основные принципы системы представлены на рис. 2.8.

Рис. 2.8. Основные принципы системы

Системный подход – это не набор каких-то руководств или принципов для управляющих – это способ мышления по отношению к организации и управлению.

Ситуационный подход, разработанный в конце 60-х гг. XX столетия, непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет сферу их применения на практике. Этот подход иногда называют ситуационным мышлением об организационных проблемах и способах их решения.

Ситуационный подход ориентирует одни и те же функции управления реализовывать по-разному в различных ситуациях. С помощью данного подхода анализируются результаты деятельности организации в различных ситуациях, исследуется динамика изменения этих результатов.

Узловым моментом ситуационного подхода является **ситуация**, т.е. конкретный набор обстоятельств, переменных, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и методы управления с конкретными ситуациями, чтобы достичь поставленной цели наиболее эффективно.

Успех или неуспех ситуационного подхода в значительной степени определяется тем, насколько руководитель сумел правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы (табл. 2.2) являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одного или нескольких из них.

Таблица 2.2

Классификация факторов

КЛАССИФИКАЦИЯ ФАКТОРОВ		
ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	**УПРАВЛЯЕМЫЕ И НЕУПРАВЛЯЕМЫЕ ФАКТОРЫ**	**ОПРЕДЕЛЕННЫЕ И НЕОПРЕДЕЛЕННЫЕ ФАКТОРЫ**
Внешние факторы отражают влияние внешней среды, способствуют успешному решению задач организации (полезные факторы) или противодействуют целям данной организации (вредные факторы)	**Управляемые факторы** – это факторы, на которые руководитель может влиять по своему усмотрению (в основном к таким факторам относятся внутренние)	**Определенные факторы** – это факторы (переменные), значения которых известны с требуемой точностью
Внутренние факторы отражают взаимовлияние внутренних переменных и движущих сил внутри организации на процесс	**Неуправляемые факторы** – это факторы, на которые руководитель не может влиять по своему усмотрению (в основном к таким факторам относятся внешние)	**Неопределенные факторы** – это факторы, значения которых руководителю не известны или известны не полностью: **а) случайные факторы;** **б) факторы нестохастической природы**

Ситуационный подход представляет собой наиболее широкую и удовлетворительную систему, разработанную к настоящему времени для того, чтобы сделать управление эффективным.

2.4. Современные концепции менеджмента

На базе сложившихся научных школ менеджмента получают развитие новые концепции управления (табл. 2.3), отражающие тенденции гуманизации и либерализации в процессе жизнедеятельности социальных систем.

Таблица 2.3

Классификация современных концепций управления

Концепции	Содержание концепций
1	2
Managment ohne Hierarie (менеджмент без иерархии)	Цели данной концепции: – отказ от легитимизации права одностороннего распорядительства над ресурсами и информацией; – деперсонализация властных полномочий и отмена дуального принципа «санкция» и «вознаграждение»; – учреждение автономных групп с высоким потенциалом саморегулирования; – утверждение гуманных ценностей и форм поведения взамен односторонней ориентации на экономический результат; – учет экономических требований в принятии предпринимательских решений
Total Quality Control (TQC)	Под данной концепцией понимается концепция гарантированного качества, предполагающая охват работников всех производственных звеньев для обеспечения наилучшего удовлетворения запросов потребителей
Total Productive Maintenance (TCP)	Концепция ориентирует на комплексное повышение эффективности производственной системы за счет вовлечения в этот процесс всех работников организации
Бенчмаркинг	Концепция направлена на непрерывное совершенствование деятельности предприятия и повышение его конкурентоспособности путем ориентации на высшие достижения во всех функциональных сферах. Она основывается на систематическом анализе и оценке деятельности предприятия в сравнении с достижениями главных конкурентов на рынках; с объективными тенденциями развития науки и техники; с высшими достижениями международной практики в соответствующей области
Реинжиниринг бизнеса	Концепция состоит в пересмотре традиционных основ построения организации и их организационной культуры, радикальном перепроектировании их бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнеса означает «начать с нуля»

2.5. Сравнительный менеджмент – американская и японская модели управления

Эволюция теории и практики менеджмента выразилась в многообразных формах и направлениях. Начало управленческих преобразований совпало с вступлением общества в информационную стадию.

Однако при рассмотрении сравнительного менеджмента обычно выделяют два вида моделей: японскую и американскую.

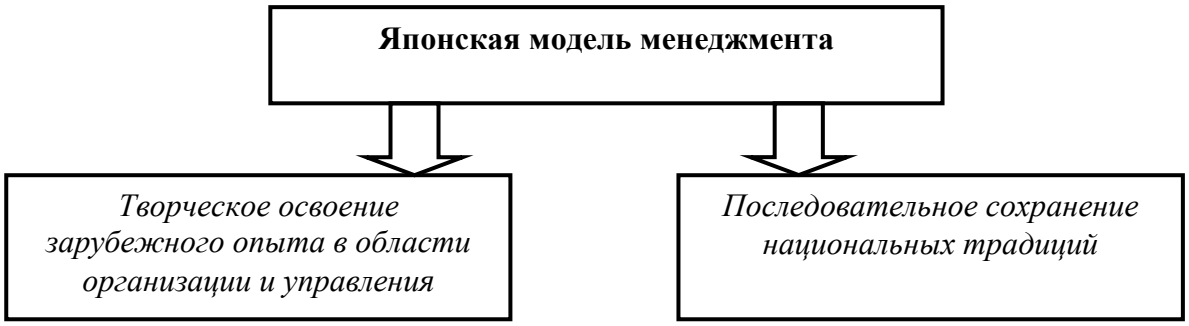

Рис. 2.9. Факторы, под влиянием которых произошло формирование японской модели менеджмента

Важнейшими чертами японской модели являются пожизненный наем, система продвижения по старшинству и пофирменные профсоюзы.

Для Японии характерна приверженность к коллективным формам организации труда (группизм). Коллективный характер труда требует от менеджеров умения ладить с людьми. Высоко ценится также жизненный опыт, большое внимание уделяется духовному развитию личности.

Широкое распространение в Японии получила так называемая доктрина патернализма. **Патернализм** (от лат. paternus – отцовский, pater – отец) – доктрина об «отеческом», «благотворительном» отношении предпринимателей к занятым работникам. Отсюда наблюдается склонность к демократическим формам взаимодействия во время трудовой деятельности.

Особенность **американской модели менеджмента** обусловлена национальными особенностями американцев: способностью бороться до конца, утверждать свое превосходство и жизненность. Они подчеркивают свою исключительность, «богоизбранность», стремятся добиваться быстрого и большого успеха. Большое внимание уделяют своему делу. Для них характерна борьба за лидерство. До последнего времени в Америке доминировал единоличный стиль управления, на фирмах наблюдалась жесткая дисциплина и беспрекословное подчинение при чисто внешней демократичности.

Однако американская модель менеджмента утрачивает лидирующее положение в мире, а в последнее время начинает приобретать отдельные черты японской модели.

Тем не менее, многое из опыта в области менеджмента других стран могло бы быть полезным и в российской практике. Поэтому, сравним две, наиболее признанные, модели менеджмента (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Сравнительный анализ японской и американской модели менеджмента

Характеристики	Модели менеджмента	
	Японская	**Американская**
Доминирующие качества делового человека	Умение работать в «команде», ориентация на коллектив, отказ от выпячивания собственного «Я», нежелание рисковать	Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам, стремление к продуманному риску
Организационная структура управления и процедура формальности контроля	Нестандартная, гибкая структура. Неформальная организация контроля. Коллективный контроль	Строго формализованная структура управления. Четко формализованная процедура контроля. Индивидуальный контроль руководителя
Критерии к продвижению по службе	Жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Высокая квалификация, способность к обучению. Перемещение в должности происходит быстро. Деловая карьера обуславливается личными результатами
Подготовка руководителей	Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Профессиональная компетентность	Специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка; ротация места работы (должности); письменные отчеты о работе. Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль	Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями. Традиционные формы обучения и повышения квалификации. Главное качество руководителя – профессионализм и инициатива
Процесс принятия решений	Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; принимаются быстро, реализуются медленно
Отношение работников к фирме и работе	Пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально-психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и др.). Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ. Главный мотив – экономические факторы (деньги). Оплата труда по индивидуальным достижениям
Характер проведения инноваций	Эволюционным путем	Революционным путем
Форма деловых отношений	Личные контакты на основе взаимного доверия	Контракты

2.6. Особенности становления науки управления в России

В становлении и развитии науки управления в России можно выделить три исторических этапа (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Исторические периоды становления и развития науки управления в России

Период	Представители	Характеристика
Первый период (до революции 1917 г.)	Экономист **А.Л. Ордын-Нащокин** Представители кабинет-министра **А.П. Волынского** Управляющий горными заводами **В.Н. Татищев,** Российский ученый **М.В. Ломоносов,** Премьер-министр **П.А. Столыпин, И.Т. Посошков, М.М. Сперанский** и др.	Первые шаги в области научного менеджмента были сделаны российскими учеными задолго до Фредерика Тейлора. Подтверждение тому, в 1860–1870-х гг. сотрудники Московского высшего технического училища (ныне МГТУ имени Н.Э. Баумана) разработали собственную методику рационализации трудовых движений, и в дальнейшем и эту методику сразу же стали активно внедрять английские промышленники. Прерванные Первой мировой и Гражданской войнами, отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда были возобновлены в начале 1920-х гг. Первым их результатом стала формулировка «основных законов научной организации производства и НОТ», во многом сохраняющих свое значение до сегодняшнего дня
Второй период (1917–1920 гг.)	А.А. Богданов, О.А. Ерманский, А.К. Гастева, Е.Ф. Розмирович, П.М. Керженцев, Н.А. Витке, Ф.Р. Дунаевский	В период НЭПа допускалась определенная свобода как предпринимательства, так и научной мысли в ряде областей, не связанных непосредственно с проблемами политики или идеологии. Именно в это время четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-технические и социальные. К первой группе можно отнести концепции организационного управления А.А. Богданова (Малиновского), физиологического оптимума О.А. Ерманского, узкой базы А.К. Гастева, производственную трактовку Е.Ф. Розмирович. Ко второй – концепцию организационной деятельности П.М. Керженцева, социально-трудовую концепцию управления производством Н.А. Витке и теорию административной емкости Ф.Р. Дунаевского. Таким образом, в этот период были созданы научные организации и институты научной организации труда. Одно из важнейших достижений этого периода – обоснование принципов управления, учитывающих особенности социологической системы хозяйствования. Кроме того, Россия внесла вклад в развитие теории управления по вопросам психологии управления и инженерной психологии. Однако основу всех научных концепций составляла идеологическая направленность категории «труд»
Третий период (с 1991 г. по настоящее время)		Период непосредственного осуществления перехода к рынку и становления адекватной системы управления – менеджмента

Таким образом, в современной России актуальной задачей науки управления является теоретическая разработка и практическое внедрение рыночных методов управления, т.е. методов менеджмента. То есть речь идет о методологических подходах (принципах) формирования российского менеджмента.

Вопросы для самоконтроля

1. Определите и охарактеризуйте сущность школы научного управления.
2. Определите сущность классической (административной) школы.
3. Охарактеризуйте сущность доктрины человеческих отношений.
4. Проанализируйте концепцию управления с позиции науки о поведении.
5. Раскройте особенности школы науки управления.
6. Раскройте суть процессного подхода.
7. Раскройте сущность ситуационного и системного подходов
8. Раскройте методологию системного подхода к конструированию организационных систем и управления.
9. На каких современных требованиях основана методология ситуационного подхода?
10. Какая из рассмотренных концепций является наиболее подходящей к российской экономике, и почему?
11. В соответствии с теорией М. Фридмана «дело бизнеса – бизнес» бизнес должен увеличивать доходы акционеров. Если бизнес занимается социальными проблемами, то принимает плохие решения, способствуя не богатству, а бедности общества. Правильно ли это?
12. В США говорят так: «Пока менеджер либо предприниматель работает, он должен учиться». Правильно ли это?
13. Необходимо ли изучать зарубежный опыт при повышении квалификации работников? Составьте программу подготовки специалиста-менеджера.
14. Акио Морита, создатель и глава всемирно известной электронной корпорации «Сони», неоднократно повторял американским бизнесменам: «Вы уважаете только деловых людей, которые умеют быстро заработать деньги. Мы же в Японии ценим наших инженеров и техников: для нас честью является трудиться в области непосредственного производства». Прокомментируйте. Как соотнести эти слова с российской практикой управления?
15. Какие условия и факторы, по вашему мнению, мешают введению прогрессивных изменений в управление российскими организациями?
16. Какие препятствия, по вашему мнению, могут встретиться при практической реализации новой парадигмы управления?

ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, СИСТЕМА И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Закономерности, принципы, методы и функции менеджмента

Категория менеджмента содержит наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существующие свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией (рис. 3.1).

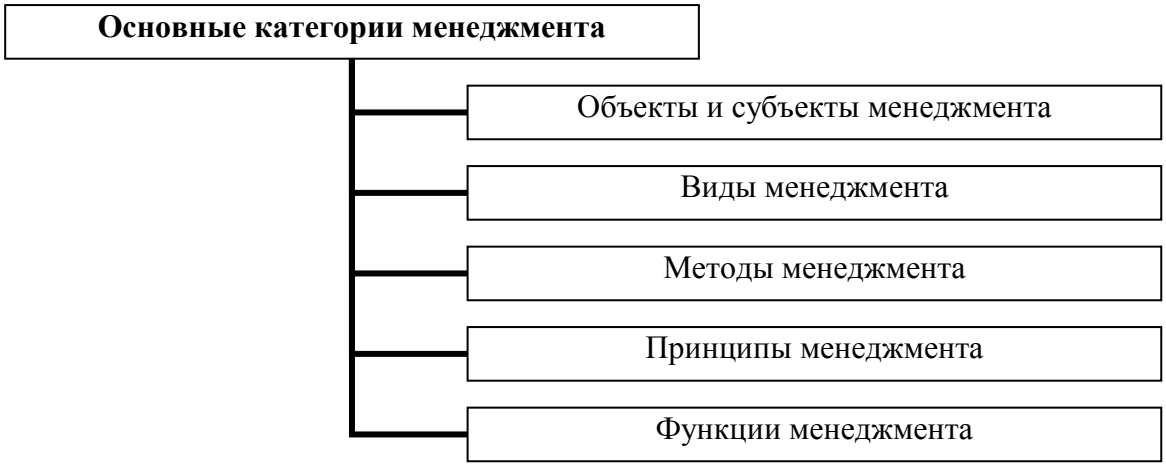

Рис. 3.1. Состав основных категорий менеджмента

Субъектом менеджмента является человек или группа людей, осуществляющих управленческие воздействия в процессе осуществления хозяйственной деятельности и для реализации ее целей и задач.

Объект менеджмента – это все то, на что направлены управленческие воздействия субъекта менеджмента в процессе осуществления хозяйственной деятельности и для реализации ее целей и задач (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Объекты менеджмента

Содержание, формы и методы менеджмента зависят от иерархического уровня его осуществления в организации: стратегический (высший), тактический (средний) и оперативный (низший).

Субъекты менеджмента, менеджеры – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации. Такое определение встречается в различной литературе. Однако необходимо отметить, что категория *«менеджер», как полноправный и самостоятельный субъект, осуществляющий целенаправленную менеджерскую деятельность, распространяется только на высший уровень (стратегический).*

Виды менеджмента – это особые области управленческой деятельности, которые связаны с решением определенных задач менеджмента.

По признаку объекта различают общий и функциональный менеджмент (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Виды менеджмента

Общий или генеральный менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев (центров прибыли).

Функциональный или специальный менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев.

Методы менеджмента – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей и обеспечения эффективного развития организации.

Тенденция к росту числа и разнообразия методов управления требует упорядочения всей их совокупности путем классификации по определенным критериям (рис. 3.4).

Рис. 3.4. Методы менеджмента

Под **административными (организационно-распорядительными) методами управления** понимают систему способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и эффективную деятельность управляющей и управляемой системы.

Характерной особенностью является то, что они оказывают *прямое воздействие на управляемый объект и поведение исполнителей в конкретной обстановке, а также позволяют быстро реагировать на управленческую ситуацию*.

Через них получают свое выражение функции экономических систем и должностных лиц всех уровней управления, которые предусмотрены правовыми актами, положениями и инструкциями. Формой их выражения являются приказы, распоряжения, директивы вышестоящего органа, которые носят обязательный характер для нижестоящего (рис. 3.5).

Экономические методы управления предполагают учет и использование экономической заинтересованности трудового коллектива и каждого работника в результатах своего труда.

В отличие от организационно-административных, экономические методы руководства предусматривают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Они предполагают *не прямое, а косвенное воздействие на объект управления и базируются на непосредственной зависимости материальной обеспеченности человека от результатов его деятельности.*

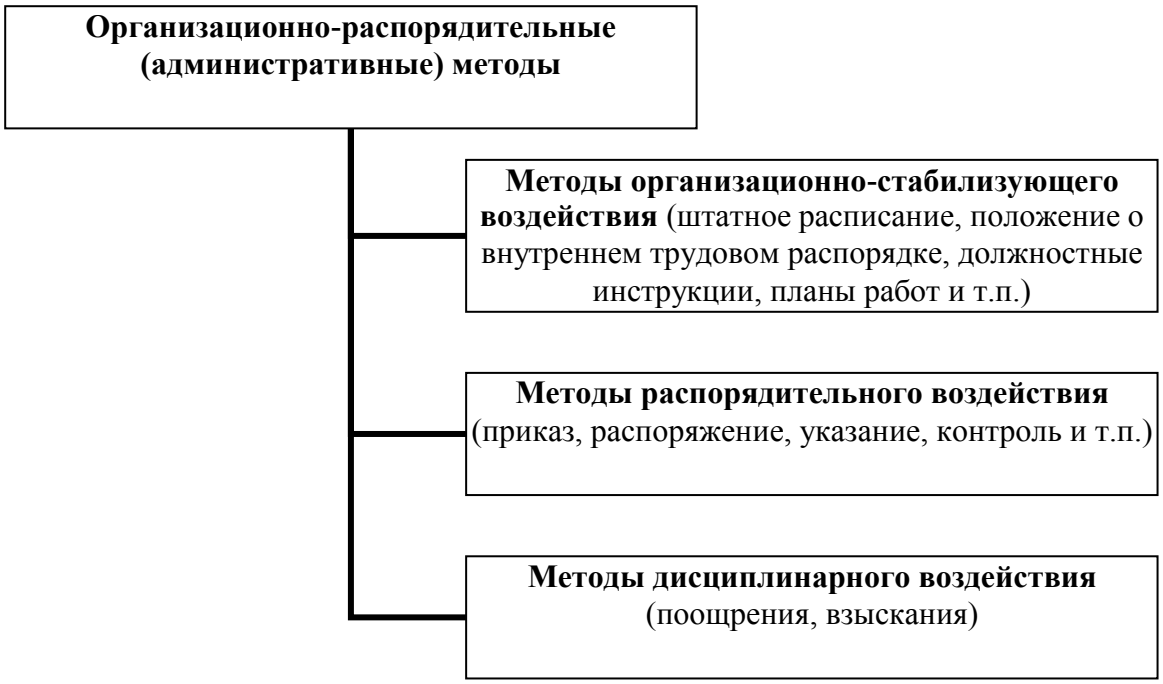

Рис. 3.5. Организационно-распорядительные (административные) методы управления

Их конкретными формами являются хозрасчет, ценообразование, финансирование, предоставление экономической самостоятельности в распоряжении фондами, прибылью, заработной платой (рис. 3.6).

Социально-психологические методы 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, способов воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанную необходимость, внутреннюю потребность человека.

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе благоприятного социально-психологического климата, благодаря которому можно решать организационные и экономические, и даже воспитательные задачи.

Социально-психологические методы менеджмента базируются на постулате, согласно которому поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – *человеческого фактора.* Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать условия для труда, адекватные актуальным задачам, и, в конечном счете, формировать коллектив, объединенный в своей целеориентации.

Рис. 3.6. Экономические методы управления

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

В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать следующее (рис. 3.7).

Рис. 3.7. Социально-психологические методы управления

Принципы менеджмента – это общие закономерности и руководящие правила, регламентирующие реальную управленческую практику в любой организации и обеспечивающие эффективное развитие организации при их соблюдении.

Принципы, сформированные Анри Файолем, служат основой, на которой функционирует современная система менеджмента.

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

К общим принципам управления относятся принципы, которые показаны на рис. 3.8.

В отечественной теории управления – *частные принципы управления* (рис. 3.9).

Основным частным принципом менеджмента является *принцип оптимального сочетания централизации* и *децентрализации в управлении.*

Рис. 3.8. Общие принципы менеджмента

Рис. 3.9. Частные принципы менеджмента

Закономерности менеджмента – это наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции, отражающие устойчивые взаимосвязи между элементами управления в организации.

Таблица 3.1

Закономерности менеджмента

Закономерность	Характеристика
Обусловленность теории и практики менеджмента преобразованием форм и методов организации экономики (способа производства)	Отсюда вытекает, что теория и практика менеджмента зависимы формами и методами экономики
Предопределяющее влияние состояния внешней среды на выбор и формирование системы управления организацией	Соответственно организационная структура предприятия должна соответствовать состоянию внешней среды и обеспечивать взаимодействие с ней, а также быть гибкой. От этого зависит успешность и выживаемость организации
Соответствие содержания управления формам собственности на имущество предприятия	Менеджмент – как хозяйственная деятельность, привязана, в первую очередь, к собственности, а значит, зависит от формы собственности на имущество. Так, в частных организациях главной целью является получение дохода (прибыли)
Оптимизация соотношения управляющей и управляемой подсистем (т.е. субъекта и объекта управления)	Взаимосвязь двух подсистем должно быть оптимальным как в количественном, так и в качественном отношении. Количественное выражается в соотношении характера труда и его сложности между управленцами и исполнителями
Преимущество сознательного и полномерного управления	Данная закономерность предполагает осознанное формулирование целей организации и управления, осуществление исследований внешней и внутренней среды организации, прогнозирование развития и разработка системы планирования ее деятельности в перспективе
Концентрация и дипломатичное изменение функций управления в организации	Управление организацией реализуется через систему функций, т.е. видов управленческих деятельностей. Концентрация управленческой деятельности осуществляется посредством основных функций
Оптимизация уровней управления	Чем больше звеньев уровней управления, тем больше времени необходимо для прохождения информации. Поэтому, иерархия уровней управления должна быть оптимальной
Оптимальное использование в процессах управления функций контроля, учета и анализа	Закономерности менеджмента носят объективный характер, однако на практике реализуются через деятельность людей, конкретные принципы управления

Функции менеджмента – это виды деятельности, которые необходимы для осуществления управления в процессе разделения управленческого труда, формулирующие его содержание в действии и устремленные на достижение поставленной цели.

Функции менеджмента можно классифицировать любым образом, пользуясь различными критериями (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Классификация функций менеджмента (с позиций различных критериев)

Подходы	Виды
Основные	планирование; организация; мотивация; контроль; координация; руководство
По масштабу времени	стратегические; тактические; оперативные
Общие	управление персоналом; управление информацией; управление производством; управление финансами; управление имуществом; управление качеством; управление запасами; управление маркетингом
Частные	интеграции; дифференциации
Специфические	отраслевая специфика

Профессор Э.М. Коротков выделил следующие функции менеджмента:

- основные функции менеджмента;
- общие функции менеджмента;
- функции дифференциации;
- функции интеграции;
- специализированные функции менеджмента.

3.2. Внутренняя и внешняя среда организации

Внутренняя среда *организации представляет собой совокупность внутренних переменных организации, оказывающих непосредственное влияние на осуществляемые в организации процессы и в основном являющихся результатом управленческих решений, т.е. контролируемых*

руководством. К наиболее существенным переменным можно отнести цели, структуру, задачи, ресурсы, технологию, организационную культуру. Все внутренние переменные взаимосвязаны, изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной – допустим, людях.

Внутренние переменные – *это ситуационные факторы (внутренние переменные) внутри организации*, в основном являющиеся результатом управленческих решений. Существуют различные варианты определения состава основных внутренних переменных организации.

Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации (рис. 3.10).

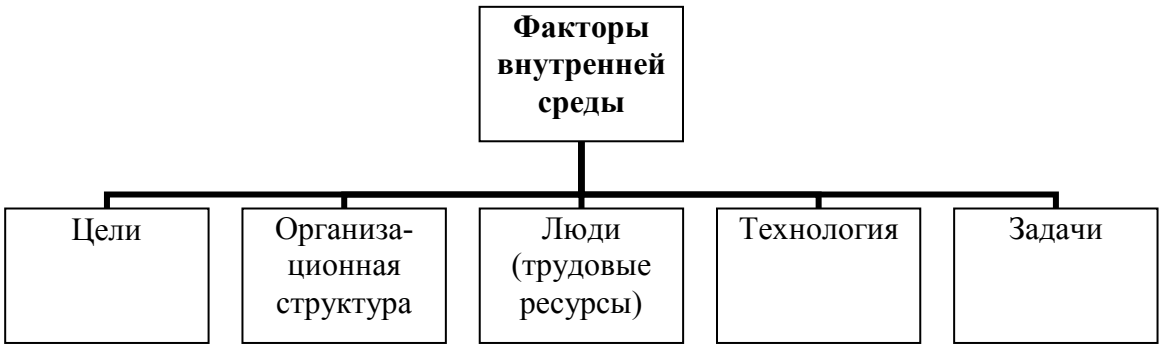

Рис. 3.10. Факторы внутренней среды организации

Рассмотрим более подробно каждую переменную внутренней среды организации.

Цели организации – это конечные состояния или желаемый результат которого стремится добиться трудовой коллектив.

Организация имеет всегда хотя бы одну общую цель, к достижению которой стремятся все члены трудового коллектива. На практике весьма редко встречаются организации, имеющие только одну цель. На практике в процессе планирования руководство организацией разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Однако этот процесс не имеет односторонней направленности, так как в выработке тактических целей принимают участие все члены трудового коллектива.

Структура организации как внутренняя ее переменная представляет собой взаимоотношения уровней и функциональных областей, т.е. конструкцию организации, построенную в такой форме, которая обеспечивает достижение целей организации.

Структура организации – это логические **взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в** такой **форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.**

Задачи организации – в соответствии со структурой организации для каждой должности должен быть определен перечень задач, решение которых позволит в конечном итоге достичь целей организации.

***Задача* – это предписанная работа или ее часть (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.**

С технологической точки зрения задачи предписываются не работнику, а должности.

Технология организации – средство преобразования материала, поступающего на входе, в искомые продукты и услуги, получаемые на выходе. Необходимо выбрать эффективную для данной организации технологию и осуществлять технологические нововведения.

***Технология* – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях.**

Из всех существующих систем классификации типов технологий наибольшей известностью пользуется система **Джоан Вудворд**:

а) единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий;

б) массовое или крупносерийное производство – применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи;

в) непрерывное производство – использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах.

Социолог и теоретик организаций **Джеймс Томпсон** разработал для классификации технологий систему, отличающуюся, но не противоречащую предыдущей. По его мнению, технологии можно разделить на 3 категории: многозвенные, посреднические, интенсивные.

Ресурсы организации – для решения поставленных задач и достижения конечных целей организация должна быть обеспечена в необходимом количестве и соответствующего качества всеми видами ресурсов: трудовыми, материальными, денежными, информационными.

Люди (трудовые ресурсы) – это пятый и наиболее значимый элемент внутренней среды организации. Цели организации постигаются через труд людей. Это значит, что в менеджменте все внутренние элементы никогда не рассматриваются изолированно друг от друга. Изменения одного из названных элементов будут в определенной мере влиять на все остальное.

Общая характеристика **внешней среды** представляется следующими критериями:

1) взаимосвязанность факторов;
2) подвижность (изменчивость);
3) неопределенность;
4) сложность.

При рассмотрении влияния внешнего окружения на организацию важно понимать, что *характеристики* среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами.

Внешние факторы делятся на две основные группы: прямого воздействия и косвенного воздействия.

К **основным факторам в среде прямого воздействия** относятся следующие (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Основные факторы во внешней среде прямого воздействия

Факторы	Особенности
Поставщики	*Поставщики* относятся к среде прямого воздействия, так как именно они обеспечивают ввод в организацию материалов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы, которые затем организация с точки зрения системного подхода преобразует в выходы
Законы и государственные органы	На деятельность организации оказывают влияние различные законы, особенно регулирующие ее организационно-правовой статус, а также законодательство в сфере налогообложения, таможенного регулирования, градостроительства и землепользования, внешнеэкономической деятельности, сертификации и лицензирования, в сфере трудовых отношений и т.д.
Потребители	В соответствии с точкой зрения известного специалиста по управлению Питера Ф. Друкера единственная подлинная цель бизнеса – создавать потребителя, так как выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. От потребителей зависит, сможет ли организация возместить свои издержки, получить прибыль и развиваться дальше
Конкуренты	Во многих случаях не потребители, а конкуренты определяют, какой товар или услугу и по какой цене можно продать. От конкуренции зависят такие внутренние факторы, как условия и оплата труда, характер отношений руководителей с подчиненными

К **основным факторам внешней среды косвенного** воздействия можно отнести следующее (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Основные факторы внешней среды косвенного воздействия

Факторы	Особенности
Технология	Технология одновременно является внутренней переменной и внешним фактором. Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация должна использовать достижения научно-технического прогресса, хотя бы те разработки, от которых зависит эффективность ее деятельности
Экономические условия	Эти условия оказывают влияние на стоимость товаров и спрос на товары и услуги. Состояние экономики влияет на возможности получения организацией финансовых ресурсов, например, в связи с ухудшением условий получения заемных средств (повышение требований по обеспечению и стоимости кредитов)
Социокультурные факторы	Факторы, влияющие на организацию, – это установки, жизненные ценности и традиции. Они влияют на формирование спроса населения, трудовые отношения, уровень заработной платы и условия труда
Политические факторы	Политические цели и задачи находящегося у власти правительства оказывают влияние на решения, принимаемые в сфере регулирования экономики
Международные факторы	Международные факторы оказывают влияние на организации, действующие на международном уровне, и включают в себя уникальную совокупность факторов, характеризующих каждую страну: экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития

Таким образом, каждая группа факторов играет существенную роль в жизни предприятия.

Вопросы для самоконтроля

1. Что входит в состав основных категорий менеджмента?
2. Дайте определения терминам «объект и субъект менеджмента».
3. Перечислите и поясните основные виды менеджмента.
4. Назовите методы менеджмента.
5. Раскройте понятие «функции менеджмента» и перечислите особенности функций менеджмента.
6. Назовите основные функции менеджмента и их характеристики.
7. Перечислите общие функции менеджмента.
8. Раскройте содержание функций дифференциации и интеграции управления и их значение в менеджменте.
9. Дайте определение термину «принцип менеджмента».
10. Назовите закономерности менеджмента. Соотнесите понятия «закон» и «закономерность», «закономерности» и «принципы».

11. Рассмотрите основные факторы внешней среды прямого воздействия.

12. Рассмотрите основные факторы внутренней среды прямого воздействия.

13. Проведите различия между факторами внешней среды прямого и косвенного воздействия.

14. Почему важно понимать, что практически не существует двух одинаковых организаций?

15. Почему руководству следует оценивать влияние изменений общего состояния экономики и политики на деятельность организации?

16. Какие основные переменные в организации следует учитывать руководству?

17. Опишите кратко классификацию технологий по Вудворд и Томпсону.

18. Почему руководству необходимо осознавать взаимосвязь внутренних переменных?

ГЛАВА 4. ПРИРОДА И ЦЕЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ

4.1. Процесс планирования

Планирование – узловая основополагающая функция менеджмента. Она складывается из ряда простых подфункций: целеполагание и прогнозирование; оценка ресурсов; программа действий и бюджетирование; наделение полномочиями; установление критериев контроля.

Планирование (в узком смысле) – процесс по разработке системы мер, направленных на достижение определенных целей. Планирование дает ответы на вопросы: что необходимо сделать; за какой период времени; какие ресурсы необходимы; каким должен быть результат?

Планирование на микроуровне (в рамках конкретной организации) включает совокупность бизнес-планов, краткосрочных программ, которые должны содержать предполагаемые плановые показатели и необходимые меры для их достижения.

Планирование на макроуровне – это основная форма государственного регулирования объектов управления. Планирование дает ответ на следующие вопросы: какие параметры имеет объект управления в настоящее время; в каком направлении он должен изменяться; что нужно сделать для достижения поставленной цели?

По периоду времени программы разделялись на долгосрочные (более 10 лет), среднесрочные (от 5–10 лет) и краткосрочные (от 1–3 лет).

Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от того, какими принципами (руководящими правилами) руководствуются при составлении планов (рис. 4.1).

Рис. 4.1. Принципы планирования

Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры используют для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий. Все виды техники планирования варьируются от таких традиционных методов, как бюджетные методы, до более сложных – *моделирование, разработка планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев*. Использование такой техники планирования позволяет уменьшать неопределенность, повышает точность прогноза, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, влияющие на план.

Один из наиболее распространенных инструментов, который используется при планировании, – это *бюджетный метод.* С его помощью можно наглядно представить приток и отток наличности, капитала и других ресурсов.

Другой прием техники планирования – это *анализ окупаемости*. При помощи аналитических данных об окупаемости можно наиболее точно просчитать и соотнести затраты, доходы и производственные мощности. При простых проектах анализ окупаемости используется для прогноза

количества единиц товара, которое должно быть продано, чтобы доходы сравнялись с расходами либо превысили их.

В 60-е гг. широко применялась такая техника планирования, как оперативное исследование. Речь идет об использовании научной техники управления для анализа проблемы и оценки возможных решений. Сюда входят теория очередей, игр, имитационное моделирование. Применение той или иной модели в процессе планирования зависит от накопления и анализа объективной информации. Предполагается, что информация должна поступать в каналы управления в достаточном объеме и в нужное время. Это самый ценный актив организации.

Названные модели, хотя и носят количественный характер, успешно применяются для решения качественных вопросов планирования (рис. 4.2).

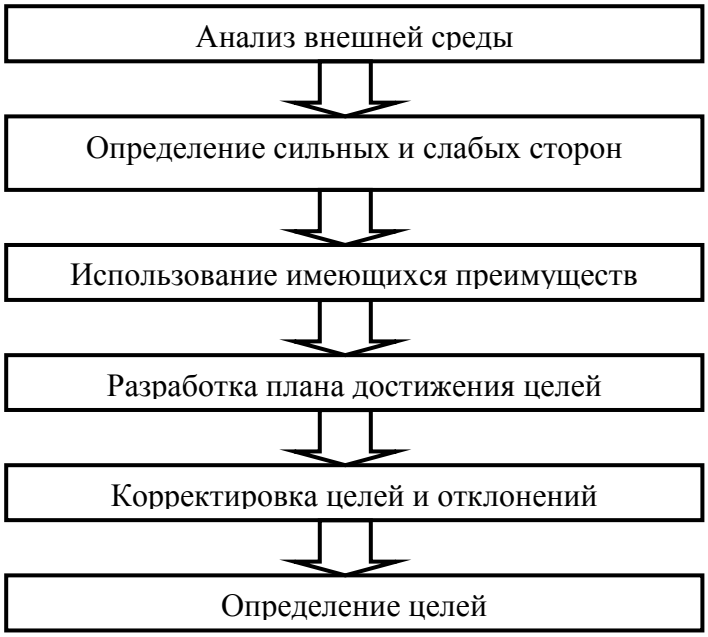

Рис. 4.2. Цикл планирования развития объекта управления

С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с неопределенностью и более эффективно на нее реагировать. Поэтому следует помнить, что неопределенность – это одна из основных причин, по которой планирование может помочь организации лучше управлять в условиях неопределенности, более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

4.2. Стратегические, тактические и оперативные планы. Бизнес-планирование

По уровням организации планирование осуществляется на стратегическом, тактическом оперативном уровнях.

Стратегическое планирование (высший уровень) – это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет себя вести в своей рыночной нише.

На среднем уровне управления занимаются *тактическим планированием*, т.е. определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование по своей сути сходно со стратегическим. Разница лишь в том, что если в организации, к примеру, три начальника различных подразделений, то каждый из них должен координировать или интегрировать свою деятельность с другими. И это должно быть отражено в плане. Поэтому их ответственность с точки зрения тактического планирования состоит в том, чтобы в основу планирования положить идеи, которые были рождены при стратегическом планировании.

Планирование осуществляется и на нижнем уровне организации. Оно называется *оперативным планированием*. Это – основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т.п. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Однако никто в одиночку не устанавливает свои цели, не выбирает собственные пути их достижения. Каждый менеджер на основе оперативного плана разрабатывает повседневную краткосрочную тактику для того, чтобы обеспечить правильность всех действий, определить сильные и слабые стороны функционирования организации. Такой подход создает благоприятные условия для постоянного самосовершенствования личности.

Все три типа планирования составляют общую систему, которая называется генеральным, или общим планом, или бизнес-планом функционирования организации.

В зависимости от *временной ориентации планирования Р.А. Кофф* выделяет четыре типа планирования (табл. 4.1):

– **реактивное** (учитывающее только прошлый опыт);
– **инактивное** (приспосабливающееся только к настоящему);
– **преактивное** (направленное только в будущее);
– **интерактивное** (ориентированное на взаимодействие всех лучших идей по данным видам планирования в настоящем, прошлом и будущем).

Таблица 4.1

Виды планирования по Р.А. Коффу

Виды	Содержание планирования
Реактивное планирование (возврат к прошлому)	Проблемы исследуются с точки зрения их возникновения и прошлого развития. Предприятие рассматривается как стабильный, устойчивый механизм, а модели его развития представляются в виде экстраполяции прошлого развития, в модель закладываются попытки вернуться к прежнему состоянию
Инактивное (приспосабливающееся только к настоящему)	Существующие условия признаются вполне приемлемыми. Главная цель руководителей в этом случае – сохранить «стиль» организации и не допустить никаких изменений. Основное внимание уделяется анализу и оценке нынешнего состояния, любые изменения воспринимаются как помехи
Преактивное (направленное только в будущее)	Преактивное планирование всегда ориентировано на изменения. Планирование в этом случае связано не столько с получением прибыли, сколько с выживанием и последующим ростом организации. Ключевая роль отводится прогнозам, причем точности прогнозов придается первоочередное значение. Планирование проводится «сверху вниз», т.е. руководство вырабатывает стратегию развития, определяет ресурсы и предлагает нижестоящим подразделениям планировать свое развитие, опираясь на общекорпоративные цели
Интерактивное (ориентированное на взаимодействие всех лучших идей по данным видам планирования в настоящем, прошлом и будущем)	Главная цель такого планирования – проектирование желаемого состояния организации и поиск путей его формирования с ориентацией и на прошлое, и на настоящее, и на будущее

Кроме того, выделяют такие *формы планирования*:

- **бизнес планирование;**
- **технико-экономическое планирование;**
- **инвестиционное проектирование.**

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение функции планирования в менеджменте.
2. Перечислите факторы, влияющие на возрастание роли функции планирования в менеджменте.
3. Назовите принципы планирования в организации.
4. Определите стратегию планирования.
5. Назовите типы планирования по Р.А. Коффу.
6. Опишите алгоритм стратегического планирования.

ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

5.1. Нормы управляемости

Норма управляемости (span of control) – количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю. Норма управляемости устанавливается посредством делегирования линейных полномочий. Технически руководитель высшего звена организации вместо создания цепи команд может принять решение о том, чтобы каждый сотрудник отчитывался непосредственно перед ним. Поскольку высшее руководство в конечном итоге отвечает за успешное выполнение всех задач независимо от того, сколько имеется нижестоящих руководителей, у него существует сильный стимул сохранить, возможно, больший контроль. Однако на практике неумение удержать норму управляемости на достаточно малом уровне делает координацию почти невозможной. Неисчислимое количество руководителей тяжелым путем пришло к пониманию того, что слишком большая норма управляемости может вызвать возникновение сложных проблем.

Теоретики управления значительное внимание уделили определению того, какой должна быть идеальная норма управляемости. Особенно была заинтересована этим вопросом «административная» школа управления. Предлагался широкий диапазон чисел, причем ряд авторов считал наилучшей норму от 7 до 10 подчиненных. Современный взгляд на этот показатель заключается в том, что на количество подчиненных, которыми менеджер может эффективно руководить и действительно эффективно руководит, влияют очень многие, самые различные факторы. Все эти факторы охватывают навыки и способности менеджера и его подчиненных, а также характеристики выполняемой ими работы. Так, чем лучше образованны и подготовлены сотрудники, тем меньше они требуют непосредственного наблюдения над ними. Понятно, что менеджеры, которые руководят опытными и хорошо подготовленными работниками, могут вполне эффективно функционировать при значительной норме управляемости. К другим ситуативным переменным, определяющим норму управляемости, относятся сходство задач служащих, сложность этих задач, территориальная близость подчиненных к начальнику, использование стандартизированных процедур, эффективность организационных информационных систем, сила организационной культуры и стиль управления, который предпочитает менеджер.

Предположим, у нас две компании по 4100 производственных рабочих в каждой. Если в одной из этих организаций унифицированная норма управляемости соответствует 4, а в другой – 8, то в организации с большим показателем будет меньше на два иерархических уровня и примерно на 800 управленческих работников. Исходя из того, что

менеджер в среднем получает около 42 тыс. долл. в год, организация с большей нормой управляемости будет экономить ежегодно до 33 млн. долл. только на зарплате руководящих работников. Таким образом, очевидно, что большая норма управляемости эффективнее с экономической точки зрения.

Необходимо отметить, что в последние годы наметилась тенденция к увеличению нормы управляемости. Она согласуется со стремлением организаций к снижению затрат, сокращению накладных расходов, ускорению процесса принятия решений, обеспечению большей гибкости в работе, максимальному приближению к клиентам и широкому делегированию полномочий. Однако для того, чтобы увеличение нормы управляемости не оказывало отрицательного влияния на производительность, организациям приходится вкладывать значительные средства в обучение персонала. Современные менеджеры понимают, что они смогут руководить большим количеством служащих, если их подчиненные отлично знают свое дело, либо при возникновении каких-то проблем могут обратиться за помощью к хорошо подготовленным коллегам.

5.2. Взаимоотношение полномочий. Организационная роль

Делегирование – распределение задач и передача полномочий работнику, который принимает на себя ответственность за их выполнение

Общий подход в делегировании полномочий состоит в том, что делегировать полномочия нужно всегда максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низких ступенях управления, где на практике реализуются принимаемые решения.

Чаще всего полномочия делегируются непосредственным подчиненным, а теми уже по согласованию с руководителем – дальше.

Подчиненным делегирование полномочий позволяет максимально продуктивно использовать имеющиеся у них способности и приобрести новые, поднять свой престиж для дальнейшего продвижения по служебной лестнице и просто получить удовлетворение от работы.

Эффективность процесса делегирования полномочий во многом определяется разумным сочетанием интересов организации (подразделения), руководителя и исполнителя.

Делегирование полномочий происходит сверху вниз, и это является основой формирования структуры управления.

При распределении полномочий необходимо руководствоваться следующими принципами:

– полномочия должны отдаваться исполнителю только одним руководителем;

– полномочия должны быть достаточными для достижения поставленной цели;

– полномочия должны быть четкими и увязаны с полномочиями тех, с кем придется сотрудничать;

– в рамках полномочий исполнители самостоятельно решают проблемы, несут ответственность за свою деятельность и результаты.

Делегирование рассматривается как один из элементов формирования организационных структур и нахождения приемлемых соотношений между централизацией и децентрализацией управления.

Делегирование является одной из наиболее непонятных и неправильно применяемых концепций управления. Многие успешные предприниматели терпели неудачу, когда их организации становились большими, в связи с тем, что не понимали концепцию делегирования.

Нежелание менеджмента делегировать полномочия возникает по разным причинам:

- заблуждение «я сам сделаю лучше»;
- отсутствие способностей к управлению другими людьми;
- отсутствие доверия к подчиненным;
- неприятие риска;
- отсутствие выборочного контроля для предупреждения о возможных трудностях.

Помимо этого существуют причины, по которым подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования:

- подчиненный считает: проще спросить начальника, что делать, чем решать проблему самому;
- подчиненный боится критики за совершенные ошибки;
- подчиненный не обладает информацией и ресурсами, необходимыми для решения поставленной задачи;
- у подчиненного больше работы, чем он может выполнить;
- подчиненному не хватает уверенности в себе;
- предлагая дополнительную ответственность, менеджер не предлагает ему никаких позитивных стимулов.

Для эффективного делегирования необходимо следовать определенным рекомендациям:

- передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем несет ответственность;
- передаются лишь полномочия, высшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия починенного;
- необходимо делегировать все задание целиком одному человеку, а не распределять его между несколькими людьми. Это позволяет возложить на работника полную ответственность, повысить его инициативность и обеспечить менеджеру определенный контроль результатов;
- необходимо предоставлять подробные инструкции – информацию о

том, что, когда, почему, где, кто и как должен делать, ожидаемые результаты, а также условия предоставления полномочий (в том числе требуемые ресурсы), форму и сроки представления отчетности;

– обеспечить баланс властных полномочий и ответственности. Подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;

– должна быть обеспечена обратная связь с подчиненными для ответов на их вопросы и предоставления им советов, но без излишнего контроля;

– необходимо выбирать подходящих работников. Способности человека должны соответствовать поручаемой ему задаче; необходимо найти таких подчиненных, которые бы принимали самостоятельные решения в прошлом и проявляют желание брать на себя больше ответственности;

– необходимо оценивать работу и вознаграждать подчиненных за достигнутые результаты (благодарность, премия, обещание продолжить практику делегирования в будущем).

Ответственность – обязательство выполнить задачи и отчитаться за их выполнение. Под обязательством понимается, что от работника ожидается выполнение конкретных задач в соответствии с занимаемой должностью. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия. Важно осознать делегирование реализуется только в случае принятия полномочий и собственно ответственность не может быть делегирована. Объем ответственности – вот одна из причин высоких окладов у менеджеров, особенно руководящих крупными корпорациями,

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. Однако, поскольку делегирование невозможно, пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду.

Выделяют три вида полномочий: линейного персонала, штабного персонала и функциональные (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Виды полномочий

Вид	Характеристика
Полномочия линейных руководителей	Данный вид полномочий дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений)

Окончание табл. 5.1

Полномочия штабного персонала	Такие полномочия, ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения
Функциональные полномочия	Эти полномочия, обычно выполняемые линейными менеджерами, возникают в том случае, если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение термину «норма управляемости»
2. В чем суть функции организации?
3. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для управления?
4. При эффективном управлении задачи, ответственность и полномочия тесно связаны друг с другом. Что произойдет, если один из этих элементов будет исключен или изменен?
5. Каковы некоторые наиболее распространенные препятствия для эффективного делегирования?
6. Какая связь между ответственностью и полномочиями?
7. Перечислите и охарактеризуйте виды полномочий

ГЛАВА 6. МОТИВАЦИЯ ОСНОВНАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

6.1. Понятия мотивация и стимул

Мотивация – управленческая деятельность, процесс побуждения к выбору того или иного типа поведения в зависимости от силы воздействия стимулов, мотивов и ожидаемых результатов.

Мотив (от лат. movere – приводить в движение, толкать) – внутреннее осознанное или неосознанное побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребностей человека.

Стимул (от лат. stimulus – остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) – воздействие, обусловливающее динамику психических состояний индивида (обозначаемую как реакция) и относящееся к ней как причина к следствию.

Стимулирование – использование различных стимулов для мотивирования людей.

Основными формами стимулирования в практике управления являются материальное и нематериальное стимулирование.

Стимулирование *принципиально отличается от мотивирования, которое представляет собой процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.*

Она позволяет раскрыть потенциальные возможности персонала управления и увеличить степень их использования. Основные принципы мотивации изложены в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Основные принципы мотивации

Принципы мотивации	Краткая характеристика
Установление четких целей и задач	Работник должен ясно понимать, чего от него ждут
Гласность	Наличие обратной связи. Информация о результатах работы всего коллектива создает у работников чувство причастности и ответственности. Информация о результатах работы каждого сотрудника может стимулировать трудовую деятельность с помощью настроя состязательности. Информация о вознаграждении по результатам работы и объяснение разницы в его размерах помогают избежать чувства несправедливости у сотрудников
Взаимоувязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки	Сотрудники должны знать, какое вознаграждение они получат при определенных результатах работы
Единство материальных и моральных методов стимулирования	Сочетание денег, материальных благ и похвалы приводит к более эффективной трудовой деятельности работников
Создание благоприятных условий для эффективной работы	Благоприятный климат в коллективе, эстетичность рабочего места положительно влияют на трудовую деятельность
Использование преимущественно положительных стимулов	Преобладание выговоров, штрафов может привести к напряженной обстановке в трудовом коллективе, к сокрытию информации из-за боязни наказания
Учет личных качеств работника	Особенности характера, способности, система ценностей определенного человека выявляют факторы мотивации, способны оказать на него наибольшее воздействие

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники – всего лишь ресурсы, активы, которые мы должны заставить эффективно работать.

Стремление человека реализовать себя в своем деле бесспорно. Так уж он устроен. Там, где управление и организация труда предоставляют сотрудникам такие возможности, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду – высокими. Значит, мотивировать сотрудников – затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности.

6.2. Первоначальные и современные концепции мотивации

Различные теории психологического и организационно-экономического направления можно разделить на две группы:

1) ***содержательные теории мотивации***, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (это термин А. Маслоу, Ф. Герцберга и др.);

2) ***процессуальные теории мотивации*** – более современные, базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера).

Названные теории, хотя и расходятся по ряду вопросов, не являются взаимоисключающими. С учетом того, что структура потребностей человека определяется его местом в организации или ранее приобретенным опытом, можно сказать, что для мотивации нет какого-то одного лучшего способа (теории).

То, что оказывается лучшим для мотивации одних людей, совершенно непригодно для других.

Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей, по Маслоу.

Маслоу из всего разнообразия потребностей выделяет пять:

1) физиологические потребности;

2) потребности в безопасности и уверенности в будущем;

3) социальные потребности (принадлежность к коллективу, поддержка в коллективе и т.д.);

4) потребности в уважении;

5) потребности самовыражения.

Таким расположением, он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней.

Таким образом, если Вы руководитель, то Вам нужно решить, какие активные потребности движут людьми. Поскольку со временем эти потребности меняются, нельзя рассчитывать, что мотивация, сработавшая один раз, будет эффективно работать все время.

Теория Маслоу имеет свои недостатки. Видимо, четкой идеи ступенчатой иерархической структуры потребностей, по Маслоу, не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.

В теории Маслоу не удалось учесть индивидуальные особенности людей, а ведь руководитель должен знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений. Разные люди любят разные вещи.

Теория потребностей Мак-Клелланда. Данная теория основной упор делает на потребности высших уровней, согласно с чем выделяются три типа потребности: власть, успех и причастность (рис. 6.1).

Потребность власти – желание воздействовать на других людей. Это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном понимании, а скорее потребность к проявлению своего влияния.

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха конкретного человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Потребность в причастности схожа с мотивацией по Маслоу, так как работники заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений и т.п.

Рис. 6.1. Теория потребностей Мак-Клелланда

Двухфакторная теория Герцберга. Во второй половине 50-х гг. Ф. Герцберг разработал модель мотивации, основанную на потребностях.

Герцберг выделил две категории факторов (рис. 6.2):

– ***гигиены*** – политика фирмы, условия работы, заработок, межличностные отношения и степень непосредственного контроля за работой;

– ***мотивации*** – успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и возможности творческого и делового роста.

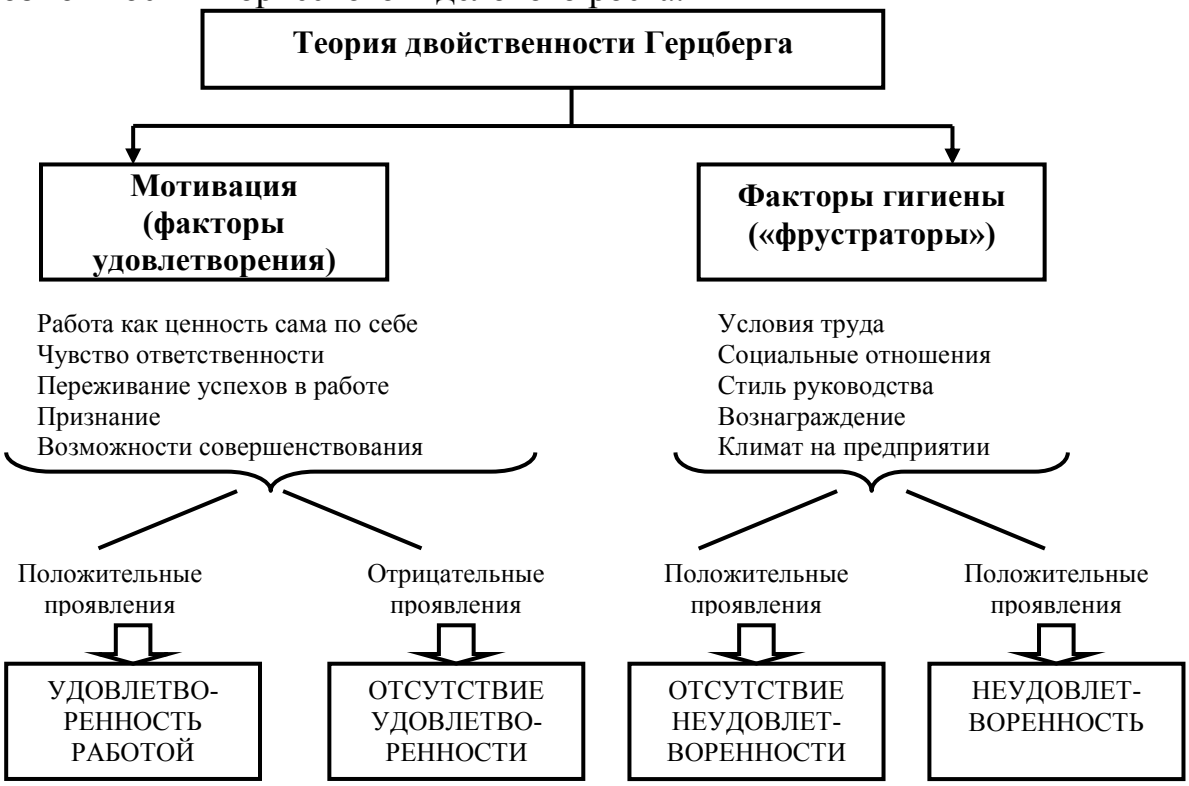

Рис. 6.2. Двухфакторная модель мотивации Герцберга

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу.

Процессуальные теории мотивации. В рамках процессуальных теорий анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но и социальными потребностями.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: **теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера**.

Основная мысль теории ожиданий состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого. Ожидание – оценка личностью вероятности определенного события. **Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение; вознаграждение – валентность (удовлетворенность вознаграждением)**.

То, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает ответ **теория справедливости**. Речь идет о том,

что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение. В этом случае необходимо мотивировать данного работника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Это можно сделать, изменив уровень затрачиваемых усилий либо уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут работать менее интенсивно либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне либо увеличивать ее.

Основной вывод теории справедливости для практики управления заключается в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

Менеджеру, однако, следует иметь в виду, что оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Здесь играет роль чувство личного «Я».

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную **процессуальную теорию мотивации**, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости (**модель Портера-Лоулера**), т.е. в их модели (рис. 6.3) фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Рассмотрим схему. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь как внутренние (7а – чувство удовлетворения, самоуважение и т.п.), так и внешние (7б – похвалы руководителя, премия, продвижение по службе) вознаграждения. Удовлетворение (9) – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

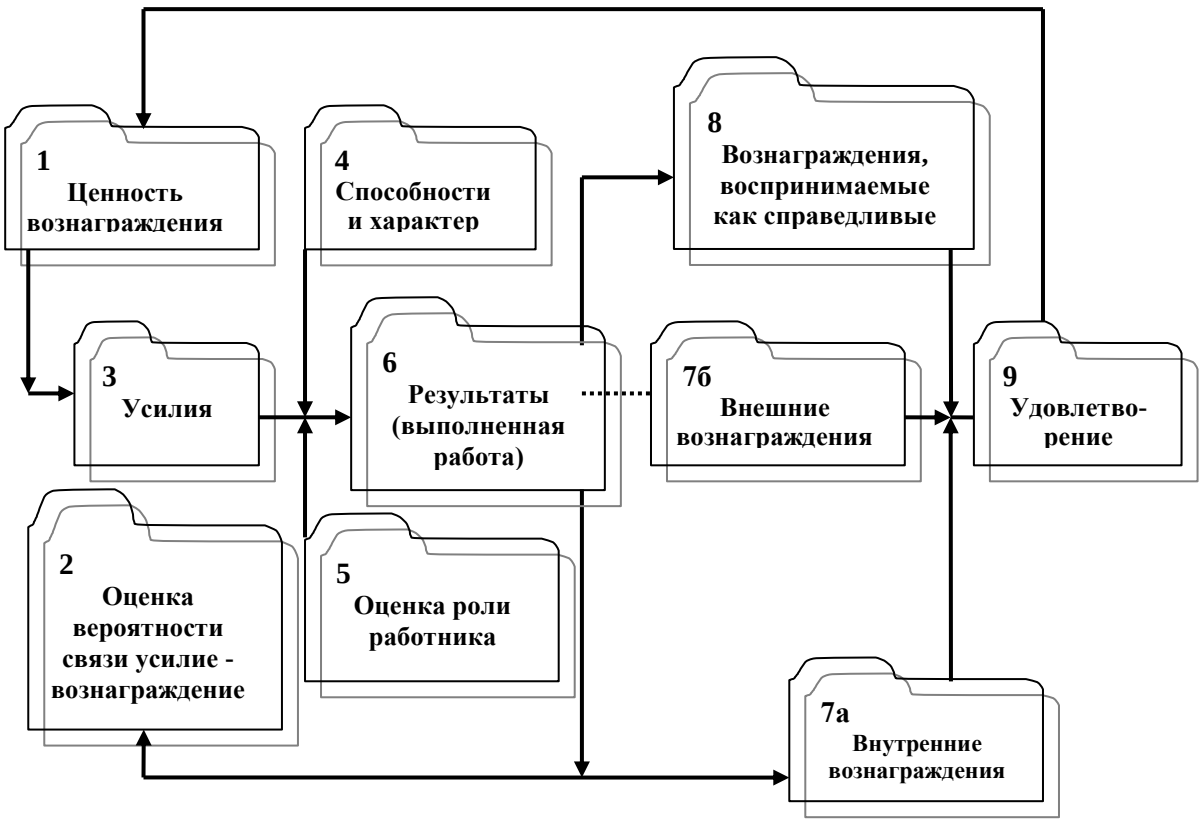

Рис. 6.3. Модель Портера-Лоулера

Вывод состоит в том, что результативный труд доставляет удовлетворение. Ученые считают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности труда. Практика управления подтверждает эту мысль: высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

1) ***во-первых,*** установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Данные критерии, сведенные воедино, формируют какую-то личную философию, которая представляет собой основополагающее поведение.

Разработав личную философию, менеджеры могут создать такую рабочую среду окружения, которая будет способствовать мотивации сотрудников. Данная окружающая среда, или организационный климат, окажет существенное влияние на отношение к делу работников, воздействует на сотрудников, которые значительно легче и менее болезненно воспринимают правила и регламент организации;

2) ***во-вторых,*** создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих;

3) ***в-третьих,*** активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей (эффективно), он должен четко представлять себе и понимать, что от него ждут. Это важно не только потому, что сотрудники знают об ожиданиях своих менеджеров, но им нужно говорить и о том, как они выполняют свою работу. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его доступности в одинаковой мере для всех работников. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

Вопросы для самоконтроля

1. Приведите определения понятия «мотивация», и раскройте ее связь с процессом управления.
2. Дайте определение понятий «потребность», «мотив» и «стимул».
3. Объясните сущность модели мотивации поведения человека через потребности.
4. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?
5. Что такое мотивирование и стимулирование. Каким образом соотносятся эти понятия?
6. Какие существуют формы мотивирования?
7. Дайте характеристику содержательных теорий мотивации.
8. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации.

ГЛАВА 7. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ. РУКОВОДСТВО. КООРДИНАЦИЯ.

7.1. Понятие контроля

Контроль – управленческая деятельность, направленная на выявление, исправление и предупреждение отклонений достигнутых результатов от намеченных установок, параметров, целей. Контроль – это наблюдение за объектом и процессами, происходящими с ним, с целью проверки соответствия состояния объекта желаемому и прогнозируемому состоянию, предусмотренному нормативными актами, законами, программами и планами.

Итак, составлен план организации, создана ее структура, заполнены рабочие места и определены мотивы поведения сотрудников. Остается еще один компонент, который необходимо добавить к функциям управления, – это контроль.

Контроль, как правило, ассоциируют с властью, «командованием», «поймать», «уличить», «схватить». Такое представление о контроле уводит в сторону от главного содержания функции контроля.

Понятие «контроль» (проверка) как вид административной деятельности выходит за рамки понятия «контролирование». Кроме того, он включает и активную деятельность менеджера – управление.

Функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать организацию на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами).

Некоторые организации создали целые системы контроля. Их функции состоят в посредничестве между планами и деятельностью, т.е. система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами менеджмента, и реальными показателями деятельности организации. И тот, кто владеет современными и точными системами контроля, имеет больше шансов выжить. Для менеджмента характерно большое количество не только различных видов планов, но и видов и систем контроля. Все системы контроля всегда базировались на идее обратной связи, а именно: они сопоставляют реальные достижения с прогнозными данными. В результате устанавливаются отклонения с тем, чтобы либо исправить негативные влияния (результаты), либо усилить действие, если результаты позитивные.

7.2. Виды и процесс контроля

В практике управления существует своего рода технология контроля (рис. 7.1).

Различают следующие виды контроля.

1. ***Предварительный контроль.*** Он напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Это связано с тем, что некоторые аспекты контроля могут быть замаскированы среди других функций управления.

Предварительным контроль называется потому, что он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения.

В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсах. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации, в области материальных – контроль за качеством сырья, чтобы сделать отличный товар. В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является

бюджет в том смысле, что он дает ответ на вопрос, когда, сколько и каких средств (наличных, безналичных) потребуется организации.

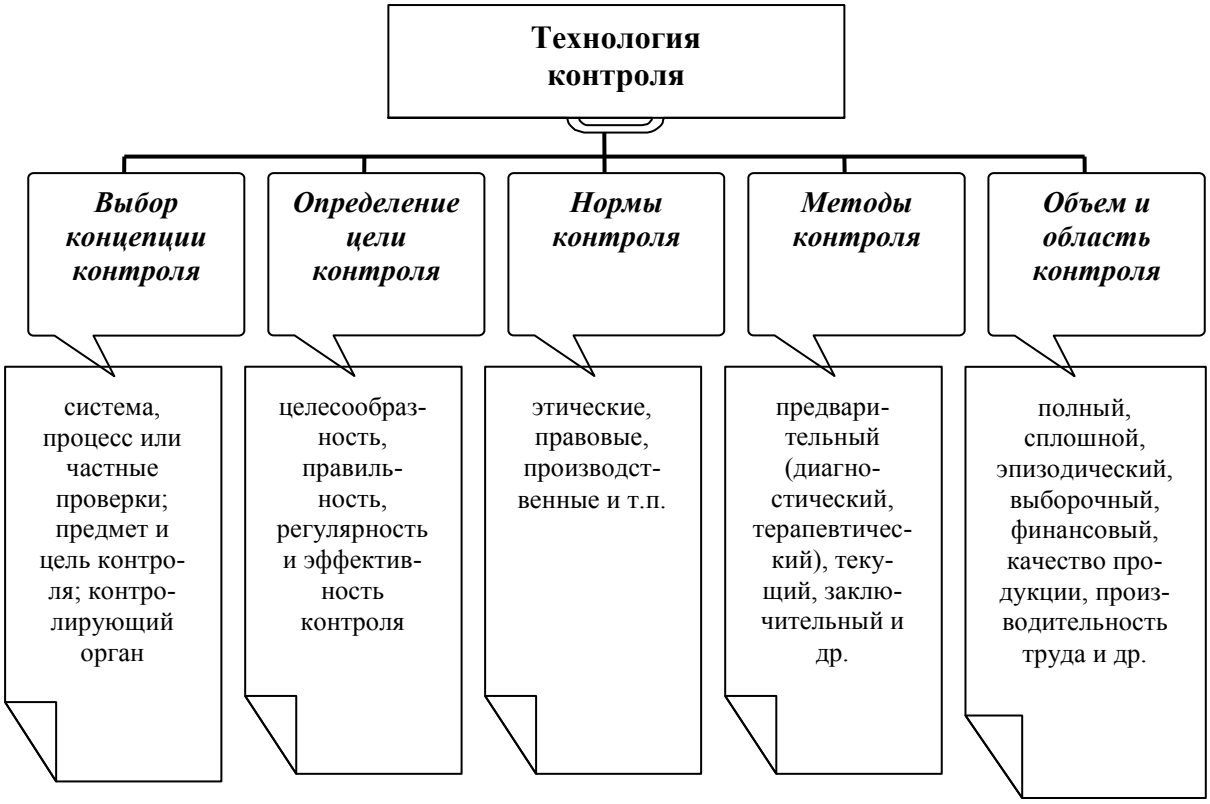

Рис. 7.1. Технология контроля

В процессе предварительного контроля возможно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты. Он имеет две разновидности: диагностический и терапевтический.

Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке.

Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

2. ***Текущий контроль.*** Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются сотрудники, а сам он – прерогатива их непосредственного начальника. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Для того чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями от намеченных целей, корректируют отклонения для достижения этих целей.

3. ***Заключительный контроль.*** Цель такого контроля – помочь предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля

обратная связь используется после того, как работа выполнена (при текущем – в процессе ее выполнения).

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтоб отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, во-первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем, во-вторых, способствует мотивации.

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа.

1. Этап А – установление стандартов.

Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Данные цели явным образом «вырастают» из процесса планирования. На первом этапе необходимо определить временные рамки и конкретный критерий, по которому оценивается работа. Это и есть результативность. Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для достижения поставленных целей.

2. Этап Б – сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.

На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом нужно принять еще одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. Эта деятельность наиболее заметна и заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

3. Этап В – принятие необходимых корректирующих действий.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как каждая управленческая функция движима другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников.

Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, а более низкого уровня (линейные менеджеры) больше заняты подбором кадров, организацией их труда. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Менеджеров на всех уровнях оценивают по двум основным критериям: результативности (т.е. возможности достичь желаемого результата) и эффективности (возможности достичь результата с наименьшими затратами).

7.3. Характеристики эффективности контроля

Управленческий контроль не является разовой акцией. Это процесс непрерывный, включающий наблюдение и регулирование разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения управленческих задач.

Эффективный управленческий контроль создается на основе его соединения с процессом стратегического планирования. Он обеспечивает наблюдение за осуществлением стратегических планов таким образом, чтобы менеджеры могли определить, насколько хорошо они выполняются и где необходимо сделать изменения или применить регулирующие меры.

Эффективность в экономике измеряется отношением получаемого эффекта, результата к полным затратам, обусловившим его получение. Об эффективности управления экономикой следует судить по показателям экономической эффективности управляемых объектов и процессов исходя из формулы:

Эффективность = Результат / Затраты на получение результата.

Высший уровень эффективности управления – это результат при наименьших затратах на управление. Если же расходы на управление ограничены заданной величиной, то следует установить, какой максимальный результат может быть достигнут при данном уровне расходов. В этом случае также достигается наибольший из возможных показателей эффективности управления, рассматриваемого как самостоятельный процесс.

Главный ресурс управления – труд работников сферы управления экономикой, называемый управленческим трудом. Информационная производительность управленческого труда определяется количеством управленческой информации требуемого качества и назначения или количеством управленческой документации, производимой работником за определенное время.

Показатель производительности труда управленцев – это экономический эффект, достигаемый в результате деятельности определенного органа управления.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии (рис. 7.2):

1) *эффективность контроля* – определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);

2) *эффект влияния на людей* – выясняется вопрос, вызывает ли у работников применяемая технология контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции (демотивация труда);

3) *выполнение задач контроля* – контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией; способствовать устранению отклонений; выработке эффективных решений;

4) *определение границ контроля* – контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявить отклонения на самой ранней стадии. Нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.

Рис. 7.2. Требования-критерии контроля

Таким образом, роль контроля в производственной деятельности играет существенную роль.

7.4. Руководство. Координация

Руководство – эта функция управления, реализуемая посредством распоряжений, приказов, с помощью команды к непосредственно подчиненным менеджерам, которые будут доводить эти распоряжения в той или иной форме до персонала и его мотивировать.

К основным видам управленческого воздействия в рамках руководства относятся: приказ, распоряжение (устное или письменное), рекомендации, убеждение, внушение.

Приказ предполагает увековечить требования руководителя с обозначенными требованиями по отношению к конкретным исполнителям с указанием сроков действий и иногда возможных полномочий, если таковые не оговорены в должностной инструкции. Приказ по фирме может выдавать только первое лицо или его непосредственный заместитель, когда известно, что эта сфера деятельности полностью перепоручена этому заместителю.

Распоряжение – устное или письменное указание, определяющее задачи, обязанности и порядок работы исполнителя. Оно такое же категоричное, как и приказ, но на уровне менеджеров другого порядка.

Рекомендации – изложение мнения о рациональном пути решения задачи, носящее характер предложений. Очень часто они могут издаваться как на уровне middle manager, так и на уровне low manager. Если это происходит на уровне менеджеров и специалистов более низкого уровня, то это тот уровень, который предполагает, что специалист разбирается лучше в этой области. И решение опирается на рекомендации исполнителей. В случае неуспеха карается, а в случае успеха – нет. С другой стороны, они могут исходить от первого лица, если последнее не считает нужным афишировать какой-то приказ.

Демонстрация личного опыта (чаще всего на уровне low managers).

Убеждение полностью направлено на логические центры человека. Оно часто основывается на аргументации.

Внушение может аргументироваться авторитетами, но на самом деле это психологическое воздействие. Руководителю всегда приходится выбирать: что лучше – убеждение или внушение? Человеку спокойному, хладнокровному подходит убеждение, а человеку в состоянии стресса, нервному – внушение.

Координация (от лат. Co (cum) – совместно, упорядочение) – согласование, сочетание, приведение в порядок, в соответствие (действий, понятий, составных частей чего-либо).

Функция координации является одной из административных функций по классификации А. Файоля.

Необходимость и координации, существующая всегда, становится насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. И чем выше степень разделения труда и теснее взаимозависимость подразделений, тем больше необходимость в координации.

Для обеспечения эффективной совместной деятельности важно создание формальных механизмов координации, иначе такая деятельность окажется невозможной, а отдельные функциональные области или лица будут сосредоточиваться на обеспечении своих интересов, но не всей организации в целом.

Координация может осуществляться в различных формах, которые можно назвать **механизмами координации** (хотя не меньше, чем с координацией, они связаны с контролем и коммуникациями).

Рассмотрим механизмы координации, предложенные Г. Минцбергом и Б.З. Мильнером.

Г. Минцберг выделил пять основных координационных механизмов, раскрывающих способы, посредством которых организации координируют свою деятельность:

- взаимное согласование;
- прямой контроль;
- стандартизация (рабочих процессов, выпуска, навыков и знаний (квалификации)).

Взаимное согласование способствует координации труда благодаря простому процессу неформальных коммуникаций. При взаимном согласовании контроль над процессом труда осуществляется самими работниками. Поскольку здесь имеет место относительно простой механизм координации, взаимосогласование используется в простейших организациях.

Развиваясь из простейшей формы, организация, как правило, обращается ко второму координационному механизму. **Прямой контроль** способствует координации потому, что ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за их действиями возлагается на одного человека.

Процесс труда может координироваться и в отсутствии взаимного согласования действий или прямого контроля. Его можно **стандартизировать,** когда координация достигается на стадии разработки, еще до начала процесса труда.

Стандартизация рабочих процессов предполагает точное определение (спецификацию) или программирование содержания труда. Стандартизация применяется как во многих крупных организациях, так и в небольших.

Стандартизация выпуска – когда специфицируются результаты труда, например, параметры изделия или норма выработки. Стандартизация выпуска предполагает изначальную координацию задач.

Стандартизация навыков и знаний (квалификации) означает точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников. Используется тогда, когда невозможно стандартизировать ни труд, ни его результаты. Обычно работник обучается еще до прихода в организацию. Учебные заведения создают программы подготовки работников, а также закладывают основы координации. Стандартизация умений косвенно способствует тому, что стандартизация рабочих процессов или результатов труда достигается непосредственно: именно она контролирует и координирует целенаправленную совместную

деятельность. Залогом координации является их стандартизированная квалификация.

На практике организация не может полагаться на один-единственный механизм координации и, как правило, комбинируются все пять.

Согласно Б.З. Мильнеру для осуществления координации организация может использовать один или несколько механизмов:

- неформальную непрограммируемую координацию;
- программируемую безличную координацию;
- индивидуальную координацию (со стороны руководителя или специально назначенного руководителя);
- групповую координацию.

Неформальная непрограммируемая координация осуществляется добровольно, неформально, без предварительного планирования со стороны организации в случае, если невозможно заранее предвидеть, запрограммировать или взаимоувязать всю деятельность. Такая координация строится на взаимопонимании, общих установках и психологических стереотипах, диктующих необходимость совместной согласованной работы и взаимодействия.

Безличная координация – суть этого механизма заключается в установлении способа решения часто повторяющихся проблем координации в форме процедуры, плана или курса действий (например, установление предельных сроков выполнения планов).

Индивидуальная координация используется в связи с тем, что работники не всегда одинаково понимают задачи и направления работы. Различают два подхода к индивидуальной координации. При первом подходе координацией, как правило, занимается руководитель, которому подчинено не менее двух подразделений. Для решения возникшей между подразделениями проблемы руководитель либо принимает необходимое в текущей ситуации решение, либо в рамках своих полномочий устанавливает процедуру взаимодействия для предотвращения проблемных ситуаций в будущем. При втором подходе координацию осуществляет специально назначенный координатор (руководитель проекта, руководитель по продукту, представитель заказчика и т.д.).

Групповая координация осуществляется путем проведения обсуждений и принятия согласованных решений на совещаниях групп – комитетов или специально созданных комиссий.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем сущность контроля как функции менеджмента?
2. Почему необходим контроль?
3. Какие существуют типы контроля?

4. Дайте характеристику предварительного, текущего и заключительного контроля.
5. Охарактеризуйте процесс контроля.
6. В чем сущность руководства и координации как функции менеджмента?
7. Назовите основные механизмы координации в организации.

ГЛАВА 8. ОБЩИЕ И ЧАСТНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА. КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

8.1. Общие функции менеджмента

Общие функции менеджмента характеризуют конкретные виды управленческой деятельности. К общим функциям менеджмента относятся (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Характеристика общих функций менеджмента

Функция менеджмента	Характеристика
Управление персоналом	Стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленное на повышение эффективности использования человеческих ресурсов (Humen Resurce Management). В общем виде управление персоналом, являясь одной из функций управления организацией, включает в себя следующее: анализ содержания функций каждого работника; планирование потребности в персонале; подбор, создание базы данных и отбор персонала; наем и увольнение работников; ориентацию, адаптацию и обучение новых работников; управление оплатой и стимулированием работников; оценку работника; коммуникации в организации; обучение, развитие, планирование карьеры работника; технику безопасности
Управление информацией (информационный менеджмент)	Предусматривает планирование, организацию, координацию и контроль информационной деятельности организации и информационных процессов для целенаправленного использования информации как ресурса
Управление производством (производственный менеджмент)	Заключается в управлении объектами или процессами, которые производят товары и (или) предоставляют услуги; управление производством обеспечивает согласованность между процессами (операциями) и выполняет основные функции, возникающие в жизнедеятельности производственной или сервисной системы в целом

Окончание табл. 8.1

Управление финансами (финансовый менеджмент)	Это совокупность концепций, правил, методов выработки и принятия финансовых и инвестиционных решений. Инвестиционные решения отвечают на вопрос: куда вложить деньги с целью получения дохода. Финансовые решения возникают тогда, когда нужно найти необходимые финансовые ресурсы. Основные цели финансового менеджмента: максимизация прибыли; платежеспособность; рост стоимости акционерного (собственного) капитала. Основные виды деятельности в системе финансового менеджмента: финансовое планирование; учет и контроль; ценообразование; управление ликвидностью; управление финансовой устойчивостью; управление акционерным капиталом; дивидендная политика и др.
Управление имуществом	Это стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленное на повышение эффективности использования (сохранение и увеличение) собственности (имущества, недвижимости, земли и др.)
Управление качеством	Вид деятельности, направленной на достижение качества деятельности, конкурентоспособности как основной цели в рыночных условиях
Управление запасами	Рационализация запасов произведенных товаров, незавершенного производства, сырья и других объектов деятельности предприятиями с целью уменьшения затрат хранения при обеспечении уровня обслуживания и бесперебойной работы предприятия
Управление маркетингом	Представляет собой вид деятельности организации, направленной на достижение согласованности внутренних возможностей организации с требованиями внешней среды (рынка) для обеспечения прибыли. Основной особенностью данной функции является тесное взаимодействие с такими общими функциями, как производственная, финансовая, информационная и др.

8.2. Частные функции

Функции дифференциации управления – это функции разделения управленческой деятельности.

Разделение и специализация управленческой деятельности необходимы для повышения качества управления, экономии времени, освоения узкоспециализированных приемов и операций работы (например, бухгалтерский учет, работа с кадрами, использование компьютерной техники и пр.). Именно в процессах функционального разделения деятельности и возникает система управления, состоящая из звеньев, за которыми закрепляются или определенный состав функций, или отдельная функция.

При распределении и функций, и полномочий нельзя не учитывать их трудоемкость, которая определяет как саму возможность эффективной их реализации, так и величину звена системы управления. В анализе, диагностике и проектировании систем управления центральное место занимает проблема определения функций управления, их комбинации и обособления в системе управления. Это необходимо для установления количества звеньев, их состава, функционального назначения, величины каждого из них.

Сначала следует сделать классификацию функций, которая осуществляется на основе анализа как потребностей объекта управления, так и специфики управленческой деятельности. Она должна быть многокритериальной, потому что первоначально надо проанализировать все возможные функции, исследовать их полный набор.

А далее, опираясь на эту классификацию, найти вариант комбинации, совмещения, выделения функций в отдельных звеньях, согласования их с деревом целей настолько, насколько это будет возможно.

Специализация функций, т.е. выделение их в звенья системы управления, является большой аналитической работой и отражает те ориентиры и приоритеты, которые выбираются менеджером, тот стиль работы, на который он ориентируется, который он хочет осуществлять.

Распределение полномочий делает систему управления иерархической. Ведь полномочия различны, они разделяются по функциям, по масштабам управления и по объему полномочной деятельности (состав, масштаб, тип проблем и пр.).

Полномочия – это право на принятие решений.

К основным характеристикам полномочий можно отнести следующее (рис. 8.1).

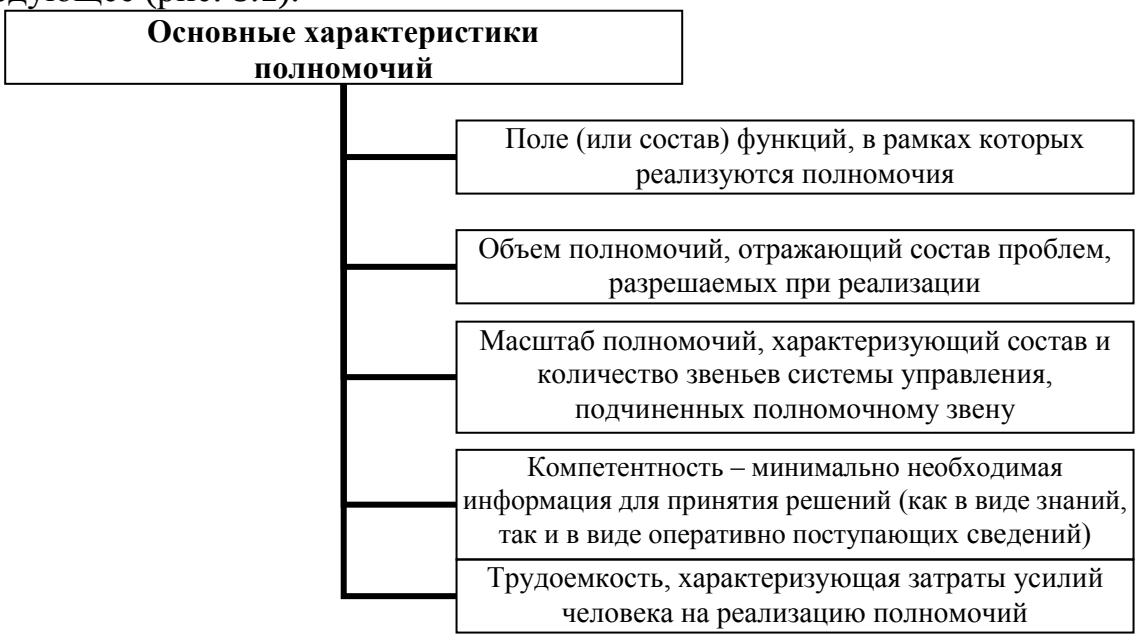

Рис. 8.1. Основные характеристики полномочий

Главным в формировании системы управления является обособление звеньев. При этом звено рассматривается как организационно обособленная единица системы управления по критерию специализации и комбинации функций, а также объема и масштаба полномочий управления.

Но звенья в системе управления разнообразны. Они отличаются величиной, назначением, функциями, полномочиями, степенью специализации, информационным насыщением, динамикой взаимодействия (мера участия в процессах управления).

К функциям интеграции деятельности относят установление и реализацию сочетания, взаимодействия, совмещения, целенаправленности, стабилизации, соответствия, селекции (критериев выбора).

Совместная деятельность людей построена на разделении труда. И если управление предназначено для согласования деятельности, то главной его задачей является интеграция деятельности.

Интеграция – это построение системы взаимодополнительности, взаимозаменяемости до определенной степени, взаимоответственности, сочетания и совмещения разделенных функций, что достигается посредством управления.

Дифференциация, выступающая как объективная потребность развития управления, требует интеграции, т.е. объединения разрозненных, выделенных элементов и видов управленческой деятельности. Если представить себе, что степень дифференциации и отдельно интеграции управления можно измерять коэффициентом, диапазон изменения которого от 0 до 1, то скорости или темпы изменения этих коэффициентов будут различны. Чем выше степень дифференциации управления, тем сложнее его интеграция, тем большими темпами нарастает коэффициент интеграции.

Продолжением процессов дифференциации и интеграции управления является **специализация** всего управления и в конечном итоге – его профессионализация.

Из определения управления следует, что интеграция управления зависит от многих факторов управления, но основным фактором является цель управления.

Согласование деятельности в значительной мере определяется функциями управления. **Согласование** – это также достижение интеграции, гармоничности взаимодействия работников в осуществлении своей деятельности; обеспечение взаимодополняемости, взаимоприемлемости. Конечно, оно зависит и от функций управления.

Главную интеграционную нагрузку в согласовании деятельности играют основные функции управления, которые были уже названы как виды деятельности, отражающие содержание управления. Поэтому они и являются функциями интеграции управления, так как объединяют работников в систему совместного труда.

В мире выделяют три интеграционные формы: *вертикальная, горизонтальная, конгломератная*.

Вертикальная интеграция – это слияние двух и более компаний, которые могут производить некоторые компоненты, которые можно использовать для изготовления одной продукции. Все процессы производства объединены и следуют один после другого (рис. 8.2).

Компания, использующая вертикальную интеграцию, обычно мотивирует ее желанием усилить конкурентную позицию своего ключевого исходного бизнеса.

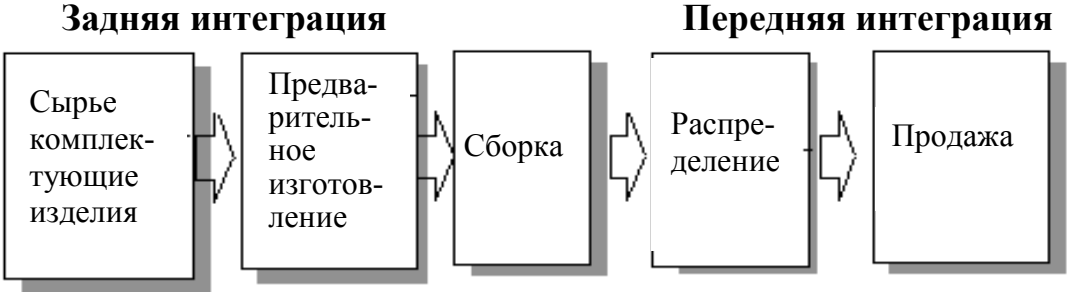

Рис. 8.2. Стадии технологической цепочки и направления вертикальной интеграции

Вертикальная интеграция может увеличить издержки, если компания использует собственное входное производство при наличии внешних дешевых источников снабжения. Это может происходить и из-за отсутствия конкуренции внутри компании, что не побуждает ее дочерние предприятия (поставщиков) снижать издержки производства.

В качестве методов вертикальной интеграции выступают следующие (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Методы вертикальной интеграции

Методы вертикальной интеграции	Характеристика
Консолидация	Данный метод подразумевает включение интегрируемой фирмы в структуру основной в качестве подразделения либо дочернего предприятия, или филиала (слияние или присоединение). Консолидированной в этой связи называется компания, осуществляющая самостоятельное производство более 50% продукции
Группировка	Под данным методом понимается создание из интегрируемых предприятий и основной компании группы, связанной либо взаимными отношениями собственности (обмен акциями), либо взаимными управленческими связями (включение в состав совета директоров одного предприятия представителей

Окончание табл. 8.2

	другого, либо предоставлением различных услуг (разработка технологии, социально-бытовое обеспечение, информационно-рекламное обслуживание и т.д.)
Франчайзинг	Франчайзинг – это предоставление интегрируемой компании права пользования торговой маркой, ноу-хау, материально-техническими ресурсами, принадлежащими интегратору
Целевая пролонгация	Данный метод подразумевает достижение интеграции за счет целенаправленного и сознательного продления срока договоров о поставке с целью формирования долговременных устойчивых интеграционных связей

Горизонтальная интеграция – означает слияние компаний, которые производят однотипную продукцию. Фирмы получают выгоду в цене продукции, в основе которой лежит эффект масштабов производства и размера выпускаемой продукции, также увеличение влияния на долю рынка этих фирм.

Формами горизонтальной интеграции являются следующие (рис. 8.3).

Формы горизонтальной интеграции

- **Делегирование функций интегратору** – передача права решения ряда вопросов, связанных с интегрируемой деятельностью, основному (интегрирующему) предприятию
- **Создание ассоциаций**, т.е. органов управления, стоящих над предприятиями
- **Создание консультативных органов** при ограничении полномочий каждого из интегрируемых предприятий в согласованной области. Некоторые вопросы предприятия (например, о ценах на продукцию) могут решаться лишь после утверждения в консультативном органе
- **Создание общих финансовых органов** (банков, холдингов)
- **Создание органов управления имуществом** (трастов)
- **Группировка**, т.е. взаимный обмен акциями или иная форма участия в прибылях друг друга

Рис. 8.3. Формы горизонтальной интеграции

Конгломератной является та интеграция, которая предвидит объединение некоторых производственных линий в одну структуру.

Конгломератные слияния подразделяются на несколько *типов*:

а) функциональные;

б) рыночно-ориентированные;

в) чисто конгломератные.

Как правило, конгломераты представляют собой образования, ориентированные на развитие и максимизацию прибылей, независимо от сфер деятельности.

Основными способами образования конгломератов являются слияние и поглощение фирм различной производственной и коммерческой ориентации. Слияние в данном случае означает объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование.

Возможно ***три метода слияний***:

1) компания А покупает активы компании Б с оплатой наличными или ценными бумагами, выпущенными компанией-покупателем;

2) компания А может купить контрольный пакет акций компании Б, став при этом холдингом для компании Б, которая продолжает функционировать как самостоятельная единица;

3) акции компании А могут быть выпущены специально для собственников компании Б, в результате чего компания А приобретает активы и пассивы компании Б, а Б теряет право на существование.

Слияние отличается от объединения, при котором новая компания образуется на основе нескольких прежних фирм, утрачивающих полностью свое самостоятельное существование. Новая компания, образовавшаяся на основе объединения, берет под свой контроль и управление все активы и обязательства перед клиентами компаний – своих составных частей, после чего последние распускаются. Например, если компания А объединяется с компаниями Б, В, Г, то в результате на рынке может появиться новая компания Д, а все остальные распускаются. Несмотря на некоторые различия в механизме слияний и объединений, экономические последствия обеих операций одни и те же – создание условий для объединения деятельности под общим централизованным контролем.

Наряду с этим в практике слияний и объединений нередко выделяют еще один тип интеграции, который представляет собой комбинацию первых двух и называется **диагональной интеграцией**. Процесс интеграции приводит к формированию целостных образований из самостоятельно функционирующих организаций, каждая из которых воспринимает другие организации и компании, как части единого экономического организма.

Выделяют два уровня интеграции:

– макроэкономический (интеграция на государственном уровне);

– микроэкономический (межфирменные объединения ТНК).

Основные принципы интеграции следующие (рис. 8.4).

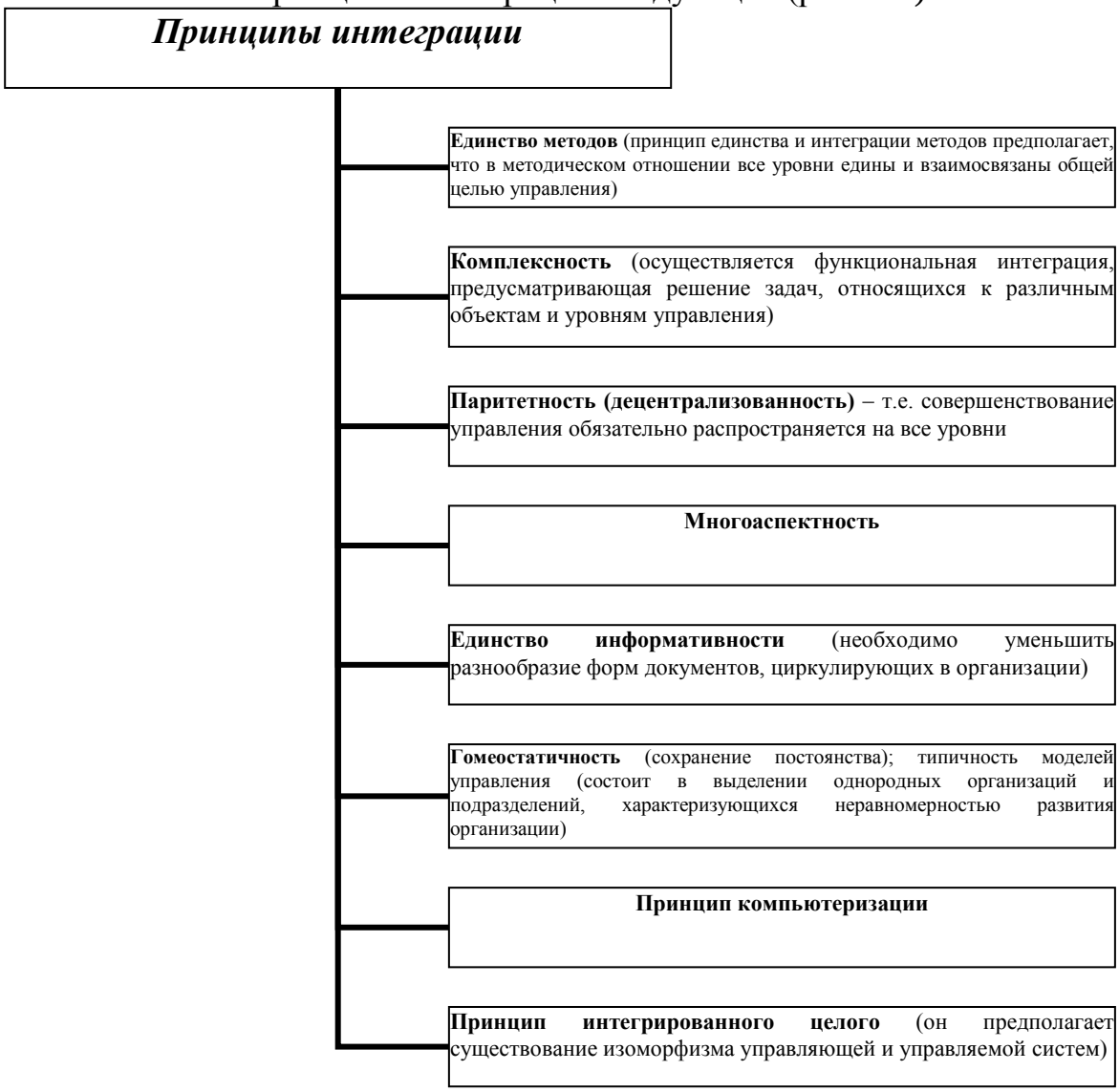

Рис. 8.4. Принципы интеграции

Основными **механизмами интеграции** выступают деятельность руководства, плановая деятельность в организации, инвестиционная деятельность, оперативное управление производством, социальная ответственность, организационная культура.

8.3. Коммуникационный процесс, его модель и типы

Коммуникация (от лат. «communication – сообщение, передача) – общение, обмен мыслями, сведениями, идеями и т.д.; передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях. **Коммуникация представляет собой**

социальный процесс, отражающий общественную структуру и выполняющий в ней связующую функцию.

Как и любое социальное явление, *коммуникация представляет собой сложный процесс, который может быть описан с различных сторон*. В литературе приводится множество определений коммуникации, авторы которых рассматривают коммуникацию:

- как процесс. Здесь коммуникация рассматривается только с одной стороны, где выступает как совокупность действий во времени, направленная на реализацию процесса передачи информации между людьми, и как социальная категория;
- канал связи. В этих определениях коммуникация – инженерно-техническая категория;
- услугу. В этом случае коммуникация представляет собой экономическую категорию, зависящую от конкретных условий производства и потребления;
- функцию. Здесь коммуникация выступает как совокупность действий для достижения поставленной цели;
- систему. В этих определениях упор делается на реализацию обмена информацией между группами людей.

Различают следующие **типы коммуникации**:

1. *Пространственная (транспортная).*
2. *Смысловая (семантическая*), которая, в свою очередь, подразделяется на:

– внутреннюю (внутрисубъектную);

– внешнюю (социальную).

Заслуживает внимания более подробное рассмотрение линейной модели коммуникации как процесса взаимодействия двух экономических субъектов (агентов), рис. 8.5:

- передающую – коммуникант (субъект, агент, передатчик);
- передаваемую – объект;
- принимающую – реципиент (субъект, агент, приемник).

Рис. 8.5. Простейшая схема коммуникации

Эффективность всей системы коммуникации может быть повышена путем уменьшения уровня помех, воздействующих на канал передачи сообщений, посредством дублирования сообщения, его кодирования, повышения качества канала связи.

Управление коммуникациями – это управление взаимоотношениями между людьми, которые в самих коммуникациях управляют средствами коммуникаций.

Под управлением процессом коммуникаций следует понимать комплекс воздействий на средства коммуникаций и работников, осуществляющих этот процесс с помощью этих средств. При этом человек выступает как субъект управления, а объект – как коммуникация (средства коммуникации). Такой комплекс включает в себя проведение всех функций управления как на каждом уровне самого предприятия, так и в рыночной сети.

Различают следующие ***виды коммуникаций***:

- межличностные (непосредственное, формальное или неформальное общение между работниками организации);
- организационные (целостная сложная система передачи и обмена информацией внутри организации).

Формальные виды коммуникаций определяются политикой организации, правилами, должностными инструкциями организации и осуществляются по формальным каналам.

Неформальные виды коммуникаций осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации.

Вербальные виды коммуникации включают устные и письменные. Устные бывают прямые (диалог, презентация, совещание, переговоры) и опосредованные (голосовая связь, телефонный разговор). Письменные: письмо, меморандум, отчет. При описании невербальных видов коммуникации выделяют язык телодвижения (поза, жест, выражение лица) и параметры речи (интонации, громкость голоса). Невербальные средства общения делятся на основные: визуальные, кожные реакции, отражающие дистанцию, акустические или звуковые, экстралингвистические, вспомогательные средства общения, и том числе особенности телосложения.

Стили коммуникативного общения – это способы взаимодействия с другими людьми в процессе общения.

Преграды коммуникации – это психологические препятствия на пути адекватной передачи информации между партерами по общению.

Разновидности преград: барьер понимания/непонимания; барьер социально-культурных различий; барьер отношения.

Разное восприятие информации у разных людей в зависимости от характера мышления, круга интересов, эмоционального состояния, уровня образования, жизненного опыта, пола, возраста.

Для повышения качества слушания психологи разработали методику активного слушания.

Правила эффективной передачи информации:

- проясняйте свои идеи перед началом их передачи;
- исключайте из сообщения двусмысленные слова;
- следите за интонациями голоса, языком собственных поз, жестов;
- излучайте эмпатию и открытость;
- добивайтесь установления обратной связи. Задавайте вопросы.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите общие функции менеджмента.
2. Раскройте содержание функций дифференциации управления и их значение в менеджменте.
3. Что такое распределение полномочий в менеджменте?
4. Раскройте содержание функции интеграции и их роль в менеджменте.
5. Значение дифференциации и интеграции в менеджменте.
6. Опишите коммуникационный процесс.
7. Какие существуют виды коммуникаций?
8. Приведите особенности коммуникаций между людьми.
9. Перечислите правила эффективной передачи информации.

ГЛАВА 9. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА

9.1. Понятие организационной структуры в системе менеджмента

Структура управления организацией, или организационная структура управления (ОСУ), – одно из ключевых понятий менеджмента и основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организаций.

В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Под **организационной структурой управления (ОСУ)** понимается **упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого**.

Кроме того, существует еще одно определение **организационной структуры управления,** под которой понимают **совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами**.

ОСУ определяется так же, как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

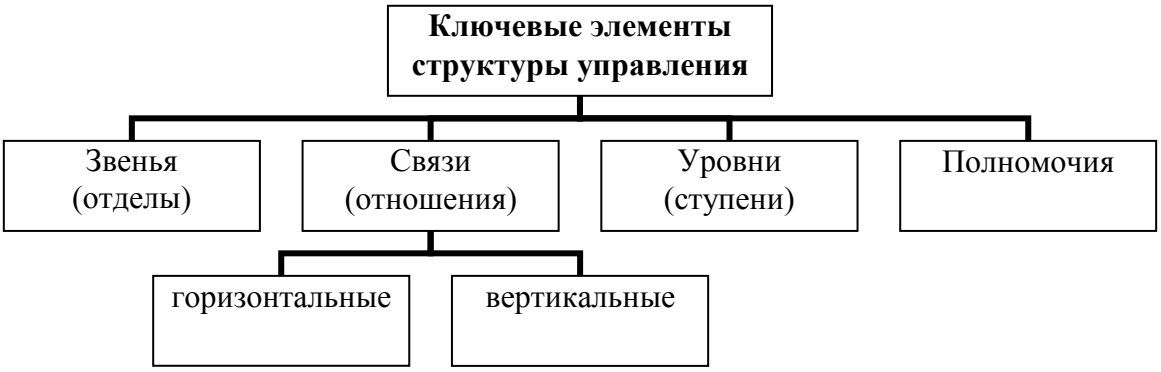

Рис. 9.1. Основные составляющие ОСУ

Звеньями ОСУ могут быть как *отдельные работники* (руководители, специалисты, служащие), так и *службы либо органы аппарата управления*, в которых занято то, или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Рис. 9.2. Направления специализации элементов ОСУ

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря **связям**, которые принято подразделять на *горизонтальные и вертикальные* (рис. 9.3).

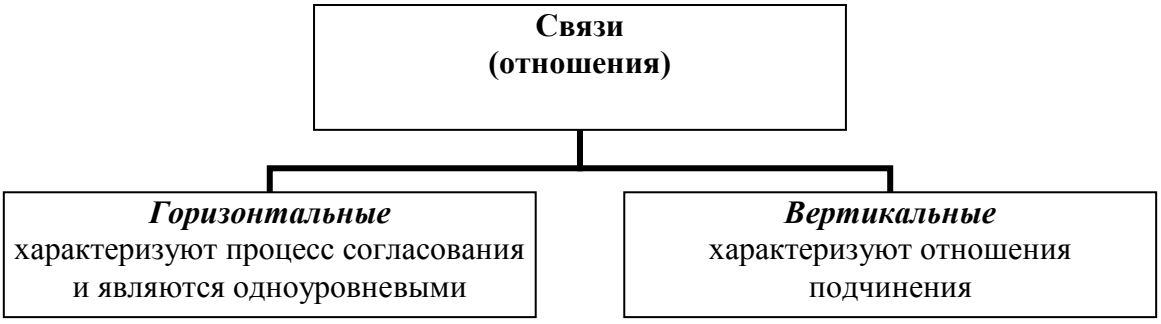

Рис. 9.3. Виды связей в ОСУ

Необходимость в связях возникает при иерархичности построения системы управления, т.е. при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

В структуре управления организацией различаются **линейные** и **функциональные** связи (рис. 9.4).

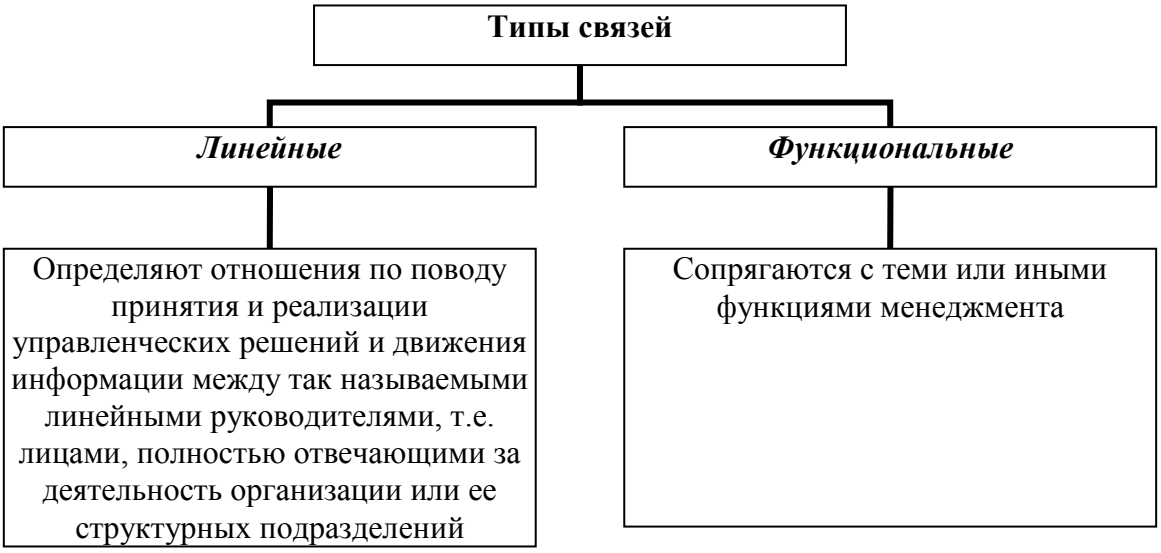

Рис. 9.4. Типы связей ОСУ

Под ***уровнем управления*** понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

Реализация принципов (рис. 9.5) означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ.

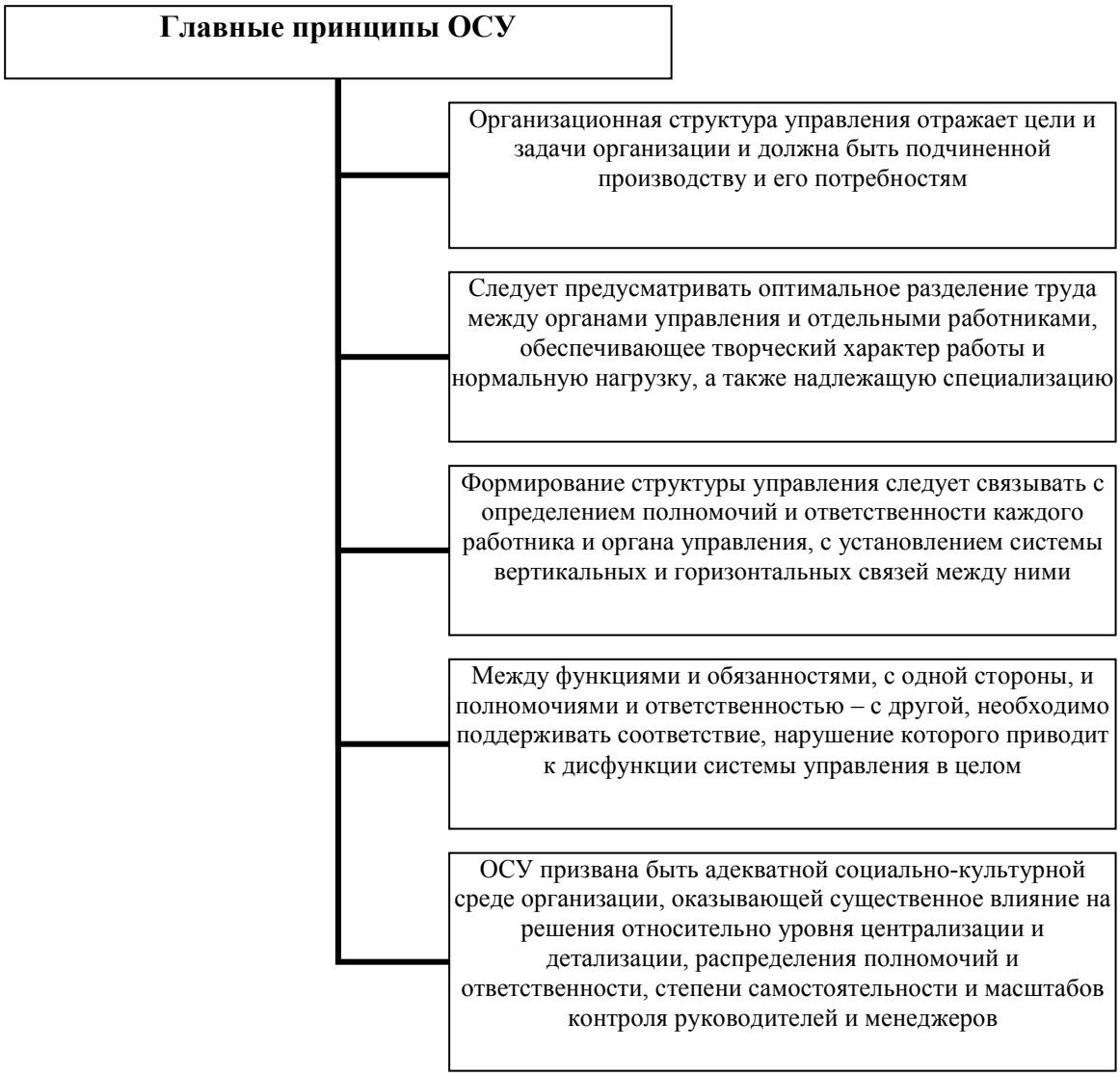

Рис. 9.5. Принципы организационной структуры управления

По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ развивается разделение труда, и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа которых требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия.

9.2. Линейные, функциональные и штабные структуры менеджмента

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы организационных структур (рис. 9.6).

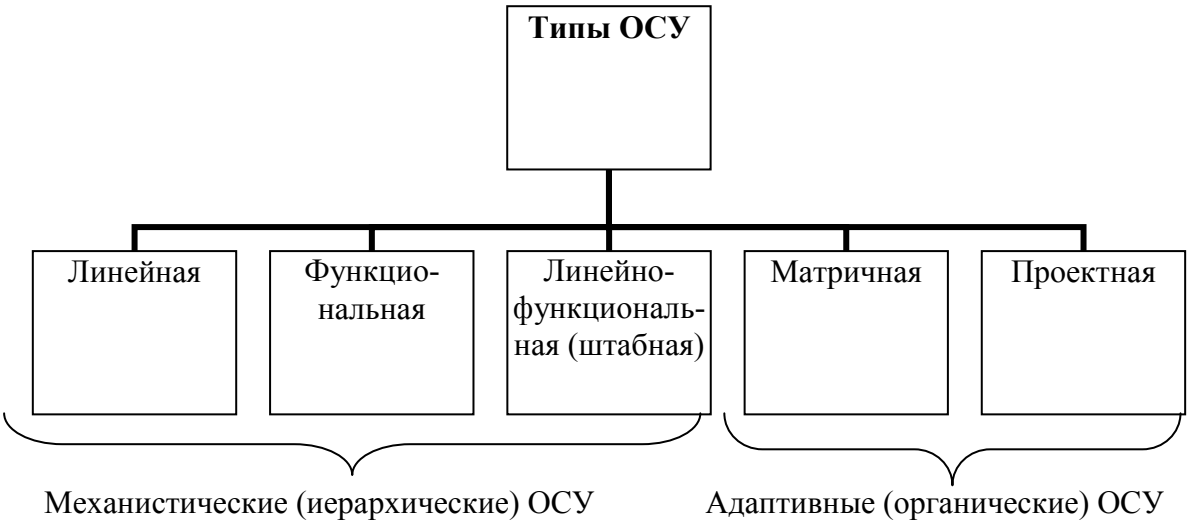

Рис. 9.6. Типы организационных структур управления

Линейная организационная структура управления (рис. 9.7) – простейшая организационная структура управления, которая характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых Объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Функциональная организационная структура управления организацией (рис. 9.8) осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

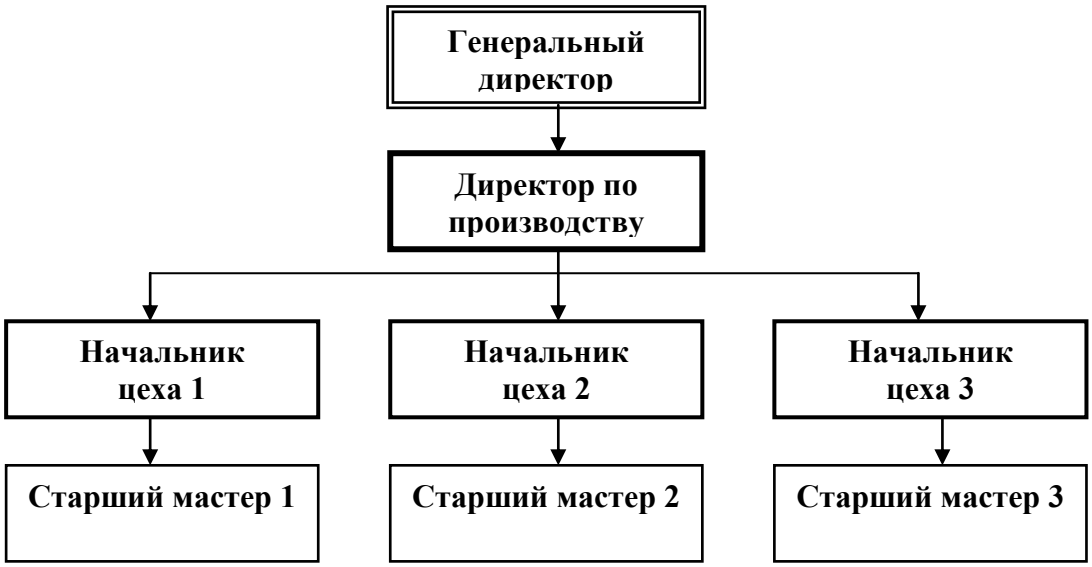

Рис. 9.7. Линейная организационная структура управления

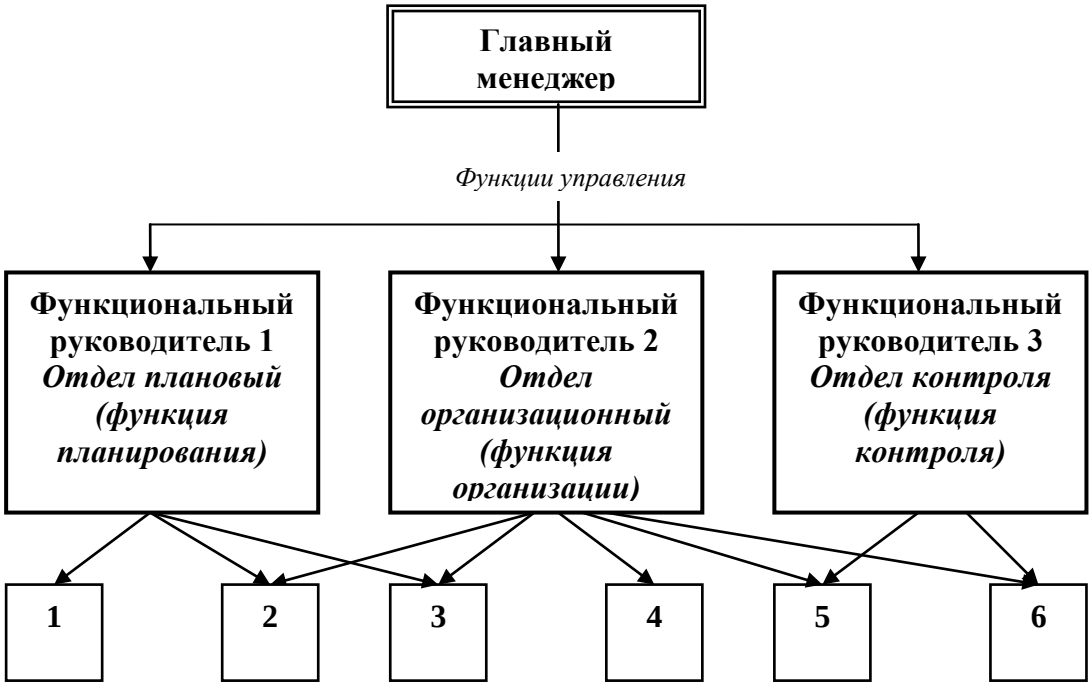

Рис. 9.8. Функциональная организационная структура управления

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например, отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией, начиная со среднего уровня, разделяется по функциональному критерию на несколько элементов. Отсюда и название – функциональная структура управления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение исполнителей.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления (рис. 9.9), при которой всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).

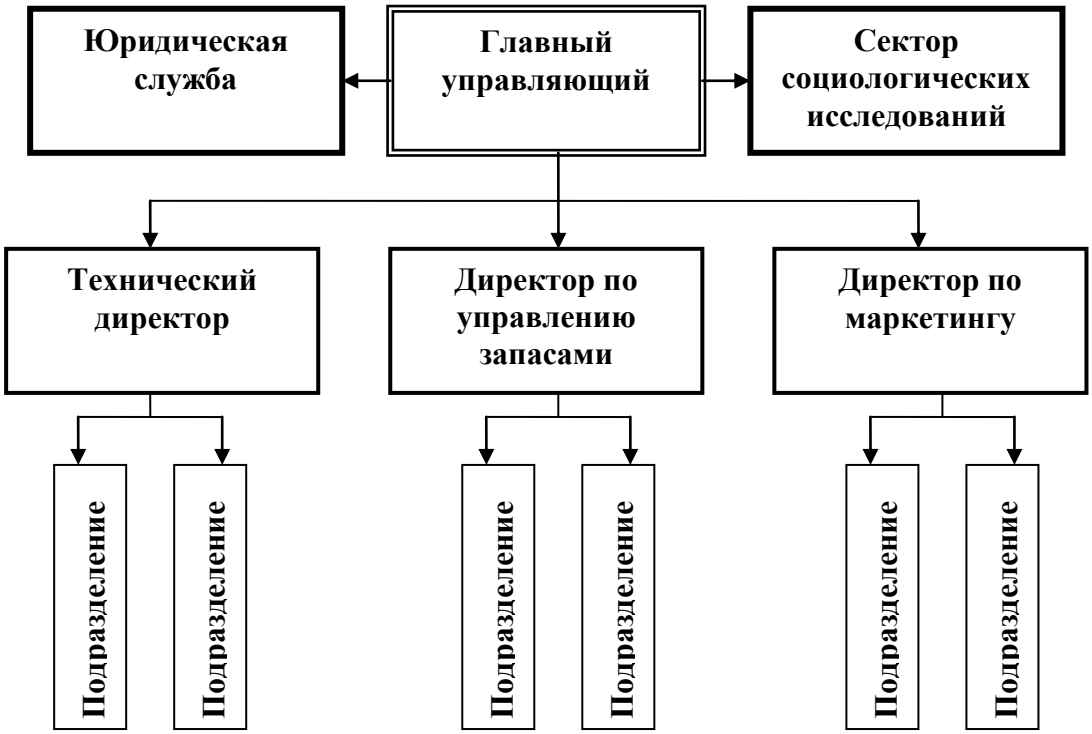

Рис. 9.9. Линейно-функциональная (штабная) организационная структура управления

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Таблица 9.1

Преимущества и недостатки механистических (иерархических) типов структур

Типы ОСУ	Преимущества	Недостатки
Линейная	Четкость и единство распорядительства; согласованность действий исполнителей; простота управления (один канал связи); четко выраженная ответственность; оперативность в принятии решений; личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	Высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления; отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами; затруднительные связи между инстанциями; концентрация власти в управляющей верхушке
Функциональная	Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов; стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов; исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций; уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений; трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами; появление тенденций чрезмерной централизации; длительная процедура принятия решения; относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения
Линейно-функциональная (штабная)	Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем; возможность привлечения консультантов и экспертов	Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями; недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации; чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации

9.3. Матричные и проектные структуры. Дивизиональные структуры менеджмента

Матричная организационная структура управления (рис. 9.10) создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

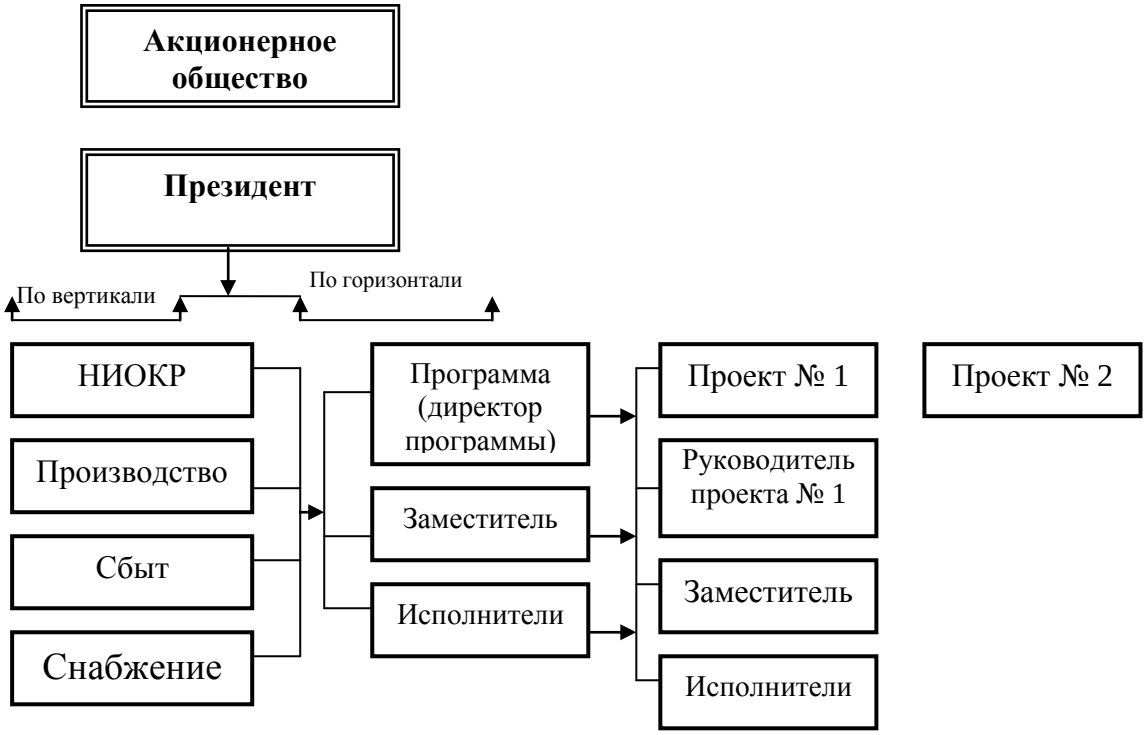

Рис. 9.10. Матричная организационная структура управления

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций существующей иерархии подчинения, а с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т.д.

В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

В матричной структуре для работы над конкретным проектом сотрудников набирают из различных функциональных подразделений на временной основе. Члены группы подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают.

Матричные структуры управления обычно используются для долгосрочных проектов. Например, инвестирование, разработка продуктов или непрерывные внутренние процессы, направленные на развитие. Эти типы проектов используются для того, чтобы сотрудники проводили все или некоторую часть рабочего время вне своего линейного подразделения, но при этом оставались в штате линейной организации.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство сложных объектов).

Проектная структура управления организацией нацелена на решение конкретных (временных) задач. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных специалистов для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и затрат. Когда проект завершен, команда распускается. Группы собираются только на время выполнения проекта.

Проектные структуры управления формируются для реализации краткосрочных проектов, под которые не создаются постоянные линейные подразделения. Менеджеры могут использовать сотрудников в линейной организации, но для краткосрочной деятельности, для гибкости, перевести их на некоторое время в проектное подразделение.

Таблица 9.2

Преимущества и недостатки адаптивных (органических) типов структур

Типы ОСУ	Преимущества	Недостатки
Матричная	Возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации; повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программмных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами; рациональное использование кадров за счет специализации	Сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение; присутствие духа нездорового соперничества между руководителями программ; необходимость постоянного контроля за соотношением сил между задачами управления по целям;

Окончание табл. 9.2

	различных видов трудовой деятельности; увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства; усиление контроля за отдельными задачами проекта; сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий; повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов	трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе
Проектная	Группа по проекту концентрирует все усилия на решении единственной задачи; учитывает влияние внешней среды	Структура является временной, поэтому возможны конфликты и неправильный подбор кадров

Дивизиональная или отделенческая организация – организация вырастает из департаментизации, в которой за основу берется какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Поэтому данная схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях.

9.4. Централизация и децентрализация

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются **централизованными организациями.**

Децентрализованные организации – это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

Таблица 9.3

Преимущества централизации и децентрализации

Централизация	Децентрализация
Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями	Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений

Окончание табл. 9.3

Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом. Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа	Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры

Понять, насколько данная организация централизованна в сравнении с другими, можно, определив следующие ее характеристики.

- *Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления.* Чем больше решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем больше степень децентрализации.
- *Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.* В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов или направлением деятельности организации в новое русло.
- *Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.* Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация, по-видимому, децентрализованная.
- *Количество контроля за работой подчиненных.* В сильно децентрализованной организации руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все они правильные. Оценка действий руководства делается на основании суммарных достигнутых результатов, особенно уровня прибыльности и роста организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Что вы понимаете под организационной структурой управления?
2. Назовите и поясните элементы организационной структуры управления.
3. Охарактеризуйте виды полномочий.
4. Перечислите главные принципы организационной структуры управления.
5. Какие организационные типы структур наиболее распространены в рыночной экономике? Опишите их.

6. В чем отличия, преимущества и недостатки линейной структуры управления?

7. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.

8. Дайте характеристику линейно-функциональной структуре управления.

9. Назовите особенности формирования матричной и проектной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.

10. В чем отличия централизованной и децентрализованной структуры управления. Проведите сравнительный анализ этих структур управления.

ГЛАВА 10. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

10.1. Процесс управления и его основные элементы. Типология решений

Для современного менеджера принятие решений – это постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях всей организации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планирование, организация, мотивация и контроль. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей. Он, как правило, включает ряд стадий:

1) выработку и постановку цели; изучение проблемы;

2) выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений; рассмотрение вариантов решений; выбор и окончательное формулирование решения; принятие решения;

3) доведение решений до исполнителей; контроль за выполнением решений.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.

В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. В более широком понимании

управленческое решение рассматривают как основной ***вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач (рис. 10.1).***

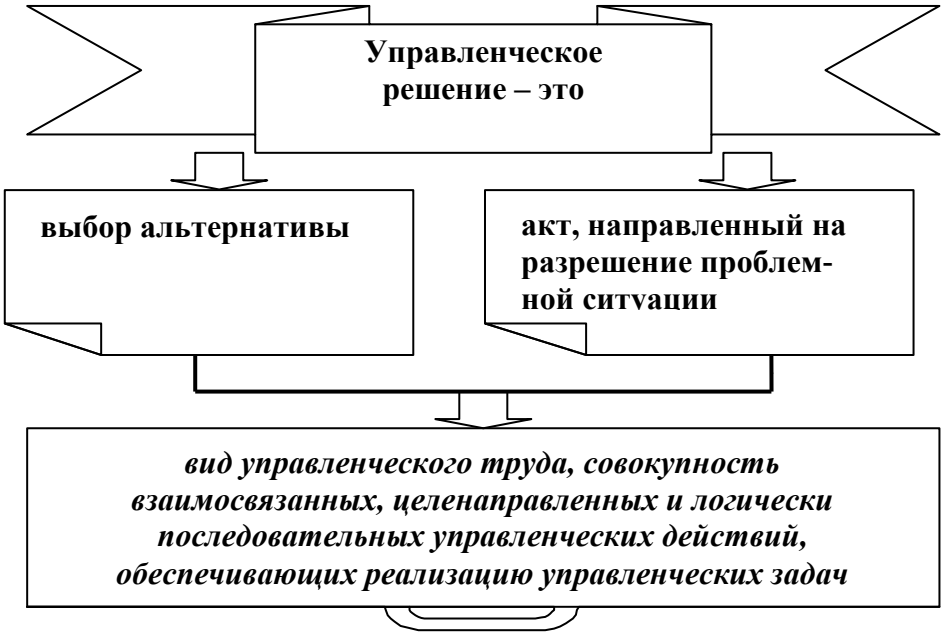

Рис 10.1. Содержание управленческого решения

Существуют критерии классификации управленческих решений:

– *по сроку действия последствий решения:* долго-, средне- и краткосрочные решения;

– *по частоте принятия:* одноразовые (случайные) и повторяющиеся;

– *по широте охвата:* общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;

– *по форме подготовки:* единоличные, групповые и коллективные решения;

– *по сложности:* простые и сложные;

– *по жесткости регламентации:* контурные, структурированные и алгоритмические.

Определенный интерес представляет классификация управленческих решений, данная М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури, которые выделяют организационные, интуитивные и рациональные решения.

Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Организационные решения можно разделить на две группы:

1) запрограммированные;

2) незапрограммированные.

В запрограммированном решении число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения – это решения, требующие в определенной мере новых ситуаций; они внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

Типология (от греч. «тип» – отпечаток, форма; «логия» – слово, изречение, научение, знание) – научный метод, основой которого является расчленение систем объектов и их группировка с помощью обобщенной модели или типа; используется в целях сравнительного изучения существенных признаков, сведений, функций, отношений, уровней организации объектов. Основное понятие, применяемое типологией, – это тип, классификация, систематика и прочее в отношении управленческих решений типология понимается как инструмент поиска, анализа, оценки и выбора управленческого решения.

Наиболее полная классификация управленческих решений представлена в табл. 10.1.

Таблица 10.1

Типы и краткая характеристика управленческих решений

Типы решений	Краткая характеристика
Формальные решения	В форме приказа или распоряжения
Неформальные решения	В форме консультации (совета) или жестокого требования
Запрограммированные решения	Принимаются с помощью стандартных процедур
Незапрограммированные решения	Требуют разработки новых процедур или правил принятий решений
Интуитивные решения	Основаны на чувствах и ощущениях человеком того, что эти решения правильные
Логические решения	Принимаются на основе знаний, опыта и логических рассуждений
Рациональные решения	Принимаются на основе объективного анализа проблемных ситуаций с использованием научных методов и компьютерных технологий
Допустимые решения	Удовлетворяют всем объективным ограничениям и могут быть реализованы на практике
Недопустимые решения	Нереалистичные решения, которые не удовлетворяют ни одному или нескольким ограничениям
Неразумные решения	Решения, не приводящие к достижению цели управления
Оптимальные решения	Решения, обеспечивающие максимальную степень достижения цели управления организацией

Окончание табл. 10.1

Селективные решения	Предполагают выбор альтернативы из определенного набора способов действий
Адаптивные решения	Принимаются в условиях, когда ситуация изменяется и поэтому требуется некоторая модификация известных вариантов с учетом особенностей новой ситуации
Ситуационные решения	Не предусматривают каких-либо глобальных изменений и связаны с решением текущих проблем организации
Стратегические решения	Направлены на достижение долгосрочных целей организаций
Тактические решения	Обеспечивают выполнение стратегических и преследуют достижение среднесрочных целей организации
Оперативные решения	Принимаются руководителями ежедневно для достижения краткосрочных целей и выполнения текущих работ в организации
Партисипативные решения	В принятии решения участвуют все члены организации или группы
Ординарные решения	Решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта соответствует нормам и нормативам, принятым для рассматриваемой отрасли, вида деятельности
Синергетические решения	Решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта резко возрастает, т.е. эффект носит явно выраженный непропорционально возрастающий характер
Асинергетические решения	Это решения, приводящие к непропорциональному снижению эффективности системы и (или) операции. В числе наиболее частых причин таких решений можно назвать: запаздывание решения, отсутствие необходимых ресурсов, низкий уровень организации, мотивации и др.

В управленческой практике сложились два основных подхода к принятию решений.

1. В рамках *индивидуального подхода* наибольшую значимость приобретает централизация принятия решений.

2. При *групповом подходе* к принятию решения менеджер любого управленческого уровня привлекает служащих.

Анализ теории и практики экономического управления различными объектами позволил установить необходимость применения к менеджменту научных подходов (табл. 10.2).

Таблица 10.2

Подходы к управленческим решениям

Подходы	Общая характеристика
Системный подход	При системном подходе любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе «вход» перерабатывается в «выход» (метод «черного ящика»). **Важнейшие принципы системного подхода** (системного анализа): 1) процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей; 2) необходимо рассматривать всю проблему как целое, как единую систему и выявлять все последствия и взаимосвязи каждого частного решения; 3) необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели; 4) цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы (программы) и т.д.
Процессный подход	Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий
Поведенческий подход	Целью поведенческого подхода является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой. Основной целью этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов
Ситуационный подход	Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой фирме, так и во внешней среде, не существует единого лучшего способа управлять объектом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней

Решение считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации (табл. 10.3).

Таблица 10.3

Требования к управленческим решениям и их краткая характеристика

Требование	Характеристика
Эффективность решения	Наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели
Экономичность решения	Обеспечение достижения поставленной цели с наименьшими затратами
Своевременность решения	Речь идет о своевременности не только принятия решения, но и достижения целей. Ведь когда решается проблема, события развиваются. Может получиться так, что прекрасная идея (альтернатива) устареет и потеряет смысл в будущем. Она была хороша в прошлом
Обоснованность решения	Исполнители должны быть убеждены, что решение обоснованно. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями, понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение
Реальность решения	Нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду и разделение исполнителей, и в своей основе неэффективны. Принятое решение должно быть эффективным и соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего

10.2. Процесс подготовки и принятия решений

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий (рис. 10.2).

Рис. 10.2. Алгоритм процесса принятия управленческих решений

1. ***Постановка проблемы.*** У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, т.е. в определении

симптома «болезни», изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения. Таким образом, процесс постановки проблемы состоит в ее обнаружении и оценке. Обнаружение проблемы – это осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Мнение других менеджеров и подчиненных тоже является важным источником при обнаружении проблемы.

Оценка проблемы – это установление ее масштабов и природы тогда, когда проблема обнаружена. Речь идет лишь об оценке размера средств для ее решения и степени ее серьезности.

2. ***Выявление ограничений и определение альтернатив***. Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не в силах изменить. Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений. Поэтому необходимо определить источник и суть ограничений и наметить возможные альтернативы. То есть целесообразно выявить все возможные действия, устраняющие причины проблемы.

3. ***Принятие решения.*** На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

4. ***Реализация решения.*** Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано).

5. ***Контроль за исполнением решения***. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

10.3. Методы моделирования, принятия решений и прогнозирования

Метод – способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи, совокупность приемов или операций практического и теоретического познания действительности.

Можно выделить две группы методов принятия решений.

1. Качественные методы. К ним относятся в основном методы предвидения спроса, так как мнение опытных менеджеров, специалистов, экспертов. С помощью этих методов определяют изменения различных факторов.

2. Количественные методы. К этим методам относят анализ временных рядов (АВР) и корреляционно-регрессионный анализ (КРА). АВР позволяет сделать выводы о текущем изменении показателей во времени.

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы (рис. 10.3).

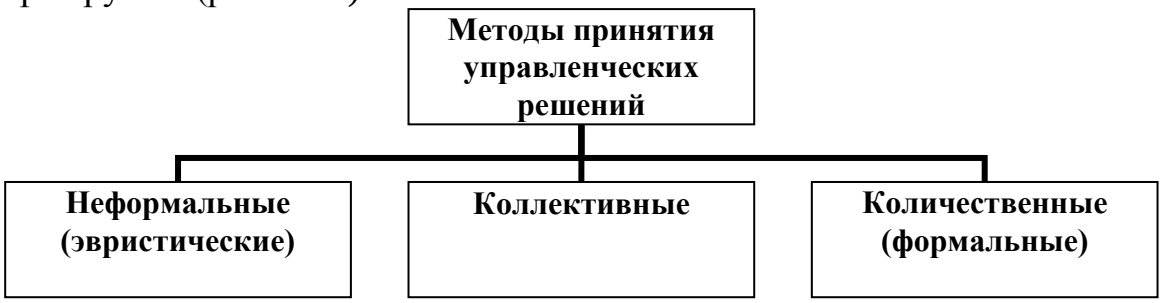

Рис. 10.3. Классификация методов принятия управленческих решений

Неформальные (эвристические, использующие интуитивно-логические заключения) методы принятия решений

Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения.

Среди неформальных или эвристических, т.е. основанных на опыте и интуиции, средств выработки управленческих решений распространение получили ***методы экспертных оценок***. Сущность метода экспертных оценок заключается в логико-интуитивном анализе внутренней и внешней среды организации, разработке альтернатив и количественной оценке их качества. Обобщенное мнение экспертов служит основанием для осуществления выбора. *Метод экспертного оценивания* относится к инструментарию количественной оценки качества альтернатив в условиях *слабоформализуемой проблемной ситуации*.

Экспертные оценки – это *качественные оценки*, основанные на информации неколичественного (качественного) характера, которые могут быть получены только с помощью специалистов – экспертов. Эксперт – высококвалифицированный специалист, полагающийся на свои знания, опыт, интуицию и умение оценивать сложные факторы (явления) и способный создать собственную обоснованную (интуитивную) модель анализируемого явления (проблемы), если он располагает необходимой для этого исходной информацией.

Экспертное ранжирование. Ранг – степень отличия по какому-либо признаку, а **ранжирование** – процесс определения рангов, относительных количественных оценок степеней отличий по качественным признакам.

Ранжирование применяется в случаях, когда невозможна или нецелесообразна непосредственная оценка. При этом ранжирование объектов содержит лишь информацию о том, какой из них более предпочтителен, и не содержит информацию о том, насколько или во сколько раз один объект предпочтительнее другого.

Коллективные методы обсуждения и принятия решений

Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п.

Таблица 10.4

Методы коллективной подготовки управленческих решений

Методы	**Содержание**
1	**2**
Метод «мозгового штурма»	Важнейшее условие выработки решения этим методом – четкая формулировка проблемы. Кратко, но достаточно полно характеризуется сложившееся состояние дел, определяются ограничения, и формулируется основной вопрос. Затем на совещании специалистам сообщается формулировка проблемы. При выдвижении специалистами вариантов решения разрешается высказывать любые идеи, при этом не допускаются критика и эмоциональная оценка выдвинутых другими специалистами предложений. Идеи и предложения, выдвинутые на совещании, тщательно обрабатываются, выявляется их логическая зависимость, и с учетом этого анализа выбирается решение
Метод «мозговой атаки»	Суть метода заключается в предоставлении каждому участнику группы права высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности. С информацией о характере проблемы участники обсуждения знакомятся заранее. Все предложения выслушиваются без критики и оценки, а их анализ производится централизованно после завершения процесса заслушивания вариантов на основе сделанных записей. В результате формируется список, в котором все представленные предложения структурируются по определенным параметрам-ограничениям, а также по их результативности. При мозговой атаке мы имеем дело с неограниченной дискуссией, которая проводится преимущественно в группах по 4–10 участников. Длительность заседания в рамках мозговой атаки можно выбрать в пределах от нескольких минут до нескольких часов, общепринятой является продолжительность в 20–30 мин.

Продолжение табл. 10.4

1	2
Метод Дельфи	Метод Дельфи включает следующие этапы работ: – индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования. При этом опрос одних экспертов был изолирован от опроса других во избежание взаимного влияния мнений авторитетов; – сбор и обработка результатов индивидуального опроса, составление справки; – информирование экспертов о результатах экспертизы – каждому эксперту сообщаются полученные в результате опроса варианты решения и обоснования каждого варианта без ссылок на их авторов; – повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения, с учетом имеющихся в справке; – после обработки результатов составляется новая справка, и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение, которое принимается в качестве решения данной проблемы
Метод сценариев	Данный метод заключается в написании экспертами сценариев развития анализируемой ситуации с целью определения тенденции возможного развития и состояний, к которым она может прийти под влиянием тех или иных факторов
Метод комиссий	Данный метод предполагает регулярные собрания экспертов для проведения групповых дискуссий по обсуждаемой проблеме и выработки в ходе таких дискуссий согласованного решения. Метод способствует созданию творческой обстановки в группе экспертов и разработке альтернатив решения. Однако метод комиссий обладает недостатками – это отсутствие анонимности, а также активность экспертов не всегда связана с их компетентностью
Эвристические методы	Данные методы основаны на эффектах «озарения» и синергии; типичные условия применения данных методов состоят в следующем: дефицит времени на обоснование проблемной ситуации, перегруженность информацией, затрудняющей процесс ее обработки. **Эвристика** – наука, изучающая продуктивное творческое мышление (эвристическая деятельность). **Эвристические методы** – специальные методы, используемые в процессе открытия нового
Метод синектики	Термин «**синектика**» означает совмещение разнородных элементов, соединение различных, зачастую очевидно несовместимых частей. Сама идея синектики состоит в объединении отдельных «творцов» в единую группу для

Окончание табл. 10.4

1	2
	совместной постановки и решения проблем. В ситуации объединения от участников требуется высказывать свои мысли и чувства по поводу поставленной творческой задачи. В отличие от мозгового штурма здесь требуется специальная и длительная подготовка группы. Работа группы проходит в два этапа. Задача первого – сделать непривычное привычным. Для этого путем обобщения различных ситуаций непривычную проблему или объект с помощью метода аналогий помещают в привычный контекст и ее непривычность исчезает. После этого начинается второй этап, задача которого – сделать привычное непривычным (вернуться к исходной проблеме)

Японская, так называемая кольцевая система принятия решений – ***«кингисё»,*** суть которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов: а) принципа большинства голосов; б) принципа диктатора; в) принципа Курно – используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов; г) принципа Парето – в этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели; д) принципа Эджворта – используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение.

Количественные (формальные) методы принятия решений

В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ и ЭММ) больших массивов информации (табл. 10.5).

При моделировании реальных процессов чаще всего применяются **экономико-математические модели**. Сущность экономико-математического моделирования заключается в построении математических схем, адекватных реальным процессам. Оно предусматривает выполнение следующих этапов: постановка производственной задачи; разработка формализованной схемы; формализация производственной задачи в общем виде; численное представление модели.

Таблица 10.5

Количественные (формальные) методы принятия решений

Методы принятия решений	Сущность метода
Линейное моделирование	Используются линейные зависимости
Динамическое программирование	Позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач
Вероятностные и статистические модели	Реализуются в методах теории массового обслуживания
Теория игр	Моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать не совпадение интересов различных подразделений
Имитационные модели	Позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним

Важнейшими элементами экономико-математической модели являются целевая функция и ограничения.

Целевая функция – это логическая модель процесса, в отношении которого вырабатывается решение.

Ограничение представляет собой набор условий, при которых протекает моделируемый процесс или функционирует моделируемый объект и которые необходимо учесть при выборе решения.

10.4. Эффективность принимаемых управленческих решений

Управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров могут оцениваться простыми и сложными показателями. К первым относятся результаты, время, затраты ресурсов (рис. 10.4). Сложные показатели строятся для более подробной оценки, к ним относятся эффективность, интенсивность, производительность.

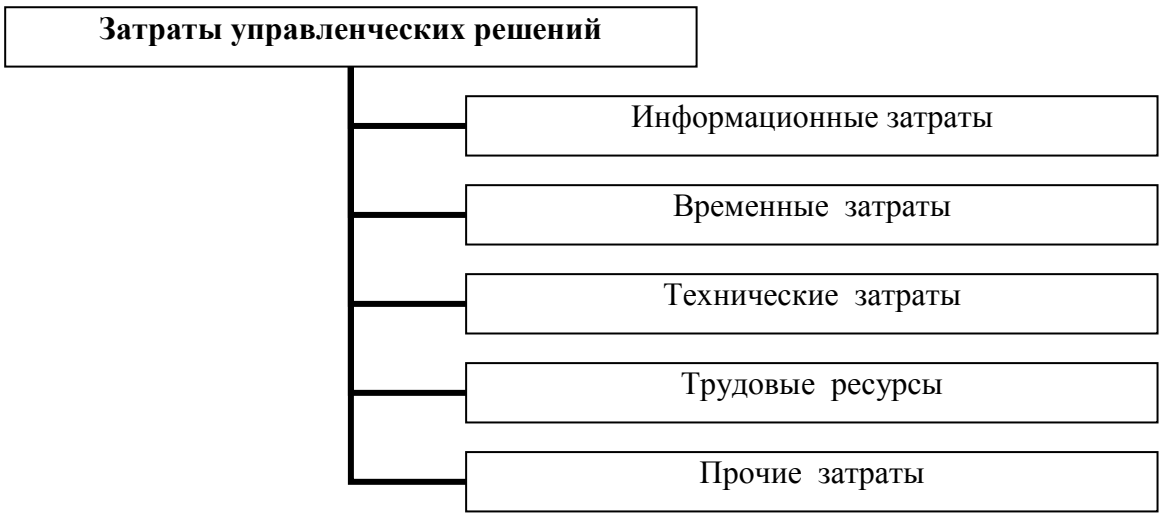

Рис. 10.4. Затраты управленческих решений

Таким образом, **эффективность представляет собой соизмерение ресурсов (затрат) на достижение результатов**.

Чтобы управленческое решение было эффективным, должны учитываться ряд факторов (рис. 10.5).

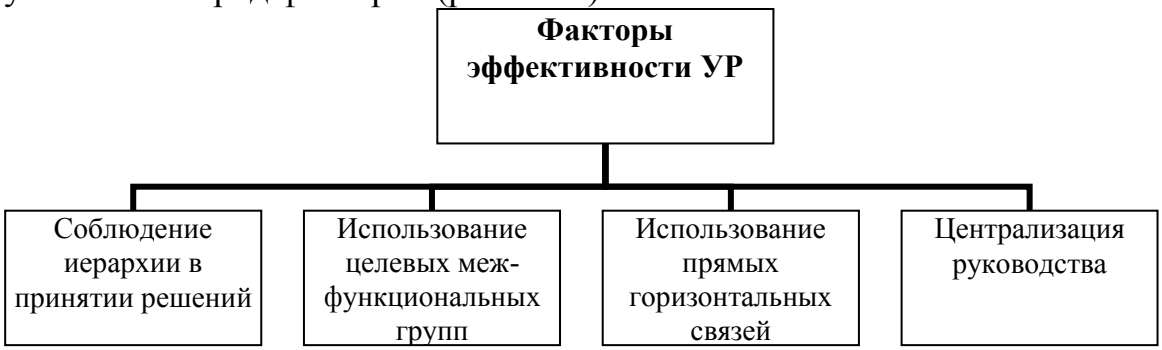

Рис. 10.5. Факторы эффективности управленческих решений

Эффективность управленческого решения – 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.

Различают организационную, экономическую, психологическую, правовую, этическую, технологическую и социальную эффективность управленческих решений (УР), табл. 10.6.

Таблица 10.6

Классификация эффективности управленческих решений

Виды эффективности УР	Характеристика
1	2
Организационная эффективность УР	Это факт достижения организационных целей за счет меньшего числа работников или меньшего времени. Организационные цели связаны с реализацией следующих потребностей человека: потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, 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

Окончание табл. 10.6

1	2
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 в управлении

Эффективность УР определяется по уровням ее разработки, охватом людей и компаний. Выделяют эффективность УР на уровне производства и управления компании, группы компаний, отрасли, региона, страны.

Так, к примеру, по многим видам управленческого труда трудно выразить объем работы в натуральном выражении. В связи с этим рекомендуется использовать более укрупненный метод оценки, согласно которому экономический эффект мероприятий по НОУТ (научной

организации управленческого труда) может быть определен по формуле (10.1):

$$Э = Э_в + Э_{дс} + Э_т - З, \qquad (10.1)$$

где $Э$ – общая экономия, достигаемая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда;

$Э_в$ – экономия, достигаемая за счет высвобождения численности;

$Э_{дс}$ – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах;

$Э_т$ – экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов;

$З$ – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда.

Вопросы для самоконтроля

1. Что вы понимаете под управленческим решением?
2. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
3. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
4. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.
5. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
6. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
7. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
8. Дайте характеристику процесса принятия управленческих решений.
9. Дайте определение понятию «метод».
10. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений.
11. Чем отличаются качественные методы от количественных методов принятия решений?
12. Охарактеризуйте методы экспертных оценок.
13. Что представляют собой коллективные методы обсуждения и принятия решений?
14. Что такое количественные (формальные) методы принятия решения? Какие методы к ним можно отнести?
15. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».
16. Какие виды эффективности управленческих решений существуют?

ГЛАВА 11. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ ОРГАНИЗАЦИИ

11.1. Природа и сущность организации, существующие трактовки этого понятия

Понятие организации с течением времени претерпело ряд существенных изменений. На начальном этапе организация представлялась как структура любой системы. Когда «менеджмент» как наука выделился в самостоятельную область знаний, слово «организация» стало ассоциироваться с сознательно определенной, заданной структурой ролей, функций, прав и обязанностей, принятых на предприятии (в фирме).

Из всего многообразия определений понятия «организация» можно выделить следующие (рис. 11.1).

1. Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.

2. Организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.

3. Организация как группа людей с общими целями.

Рис. 11.1. Элементы организации

Таким образом, под **организацией понимается объединение группы лиц, взаимодействующих друг с другом, деятельность которых осуществляется совместно и сознательно координируется для достижения цели или целей**. Основные признаки организации представлены на рис. 11.2.

Рис. 11.2. Основные признаки организации

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложности операций и процедур и т.п.). Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики (рис. 11.3).

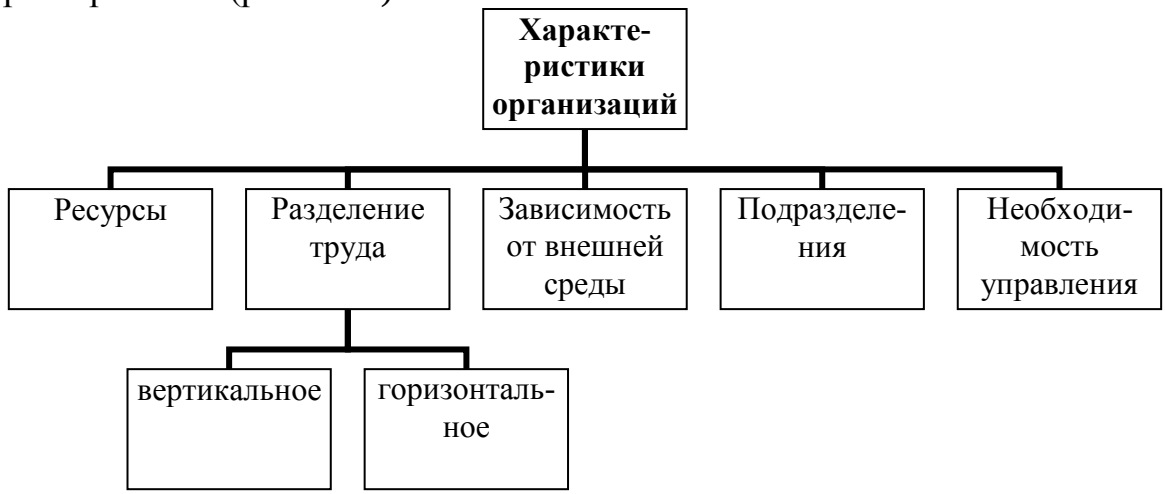

Рис. 11.3. Общие характеристики организаций

1. Ресурсы. Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения ее тактических и стратегических целей. Основные ресурсы – это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация.

2. Зависимость от внешней и внутренней среды. Это одна из самых значительных характеристик организации. Они во многом зависимы от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее.

3. Разделение труда.

Горизонтальное разделение труда – это качественная и количественная дифференциация, и специализация трудовой деятельности. По сути, это разделение всей работы на составляющие компоненты, т.е. расчленение общего производственного процесса на частное, непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей.

Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. В данном случае на первый план выступает обособление функции управления, суть которой состоит в целенаправленном координировании и итерировании деятельности всех элементов организации.

В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:

– *общее руководство* – выработка и проведение в жизнь главных, перспективных направлений деятельности организации;

– *технологическое руководство* – разработка и внедрение прогрессивных технологий. Это рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства;

– *экономическое руководство* – стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности организации, внедрение хозрасчета и обеспечение ее рентабельной работы;

– *оперативное управление* – составление и доведение до микро-коллективов и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом производственного процесса;

– *управление персоналом* – подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

Таким образом, в организации существуют две внутренние формы разделения труда. *Первая* – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. *Вторая,* называемая вертикальной, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

4. Подразделения. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны успешно выполняться, чтобы фирма добилась поставленных целей.

Подразделения, как и сама организация, частью которой они являются, представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется организацией для достижения общих целей последней. Все подразделения и неформальные организации, существующие внутри сложной организации, формируют и преследуют собственные цели, которые могут в большей или меньшей степени противоречить общим целям сложной организации. Это одна из важнейших причин сложности и неоднозначности управленческого процесса в организациях.

5. Необходимость управления организацией. Наличие управления как неотъемлемого элемента деятельности сложной организации не зависит от природы организации.

11.2. Разновидности организаций. Виды юридических лиц в России

Организации различаются размерами и структурой, количественным составом и характером преследуемых целей, особенностями поведения в процессе достижения целей и т.п.

Существуют, однако, важные фундаментальные различия, которые приводят к выделению двух существенных разновидностей организаций (рис. 11.4).

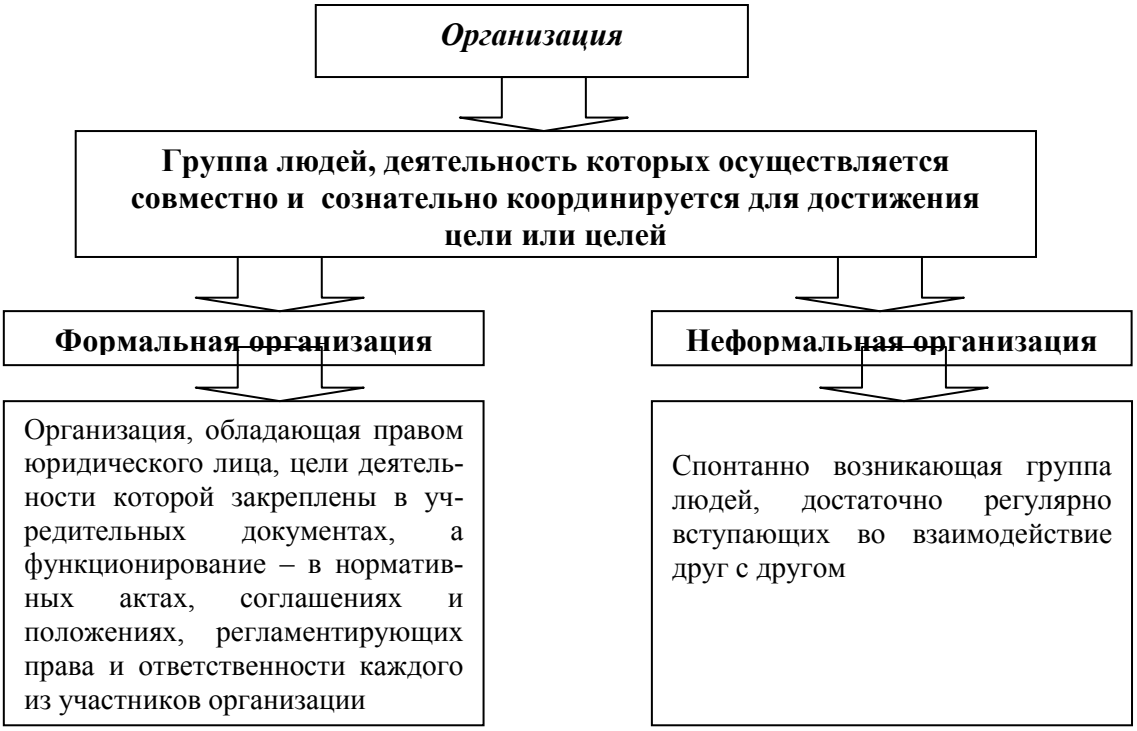

Рис. 11.4. Виды организаций

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива.

Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются *формальными группами.* Механизм образования формальных и неформальных организаций представлен на рис. 11.5.

Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей (цели), признается *неформальной группой (организацией),* рис. 11.5**.**

Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов.

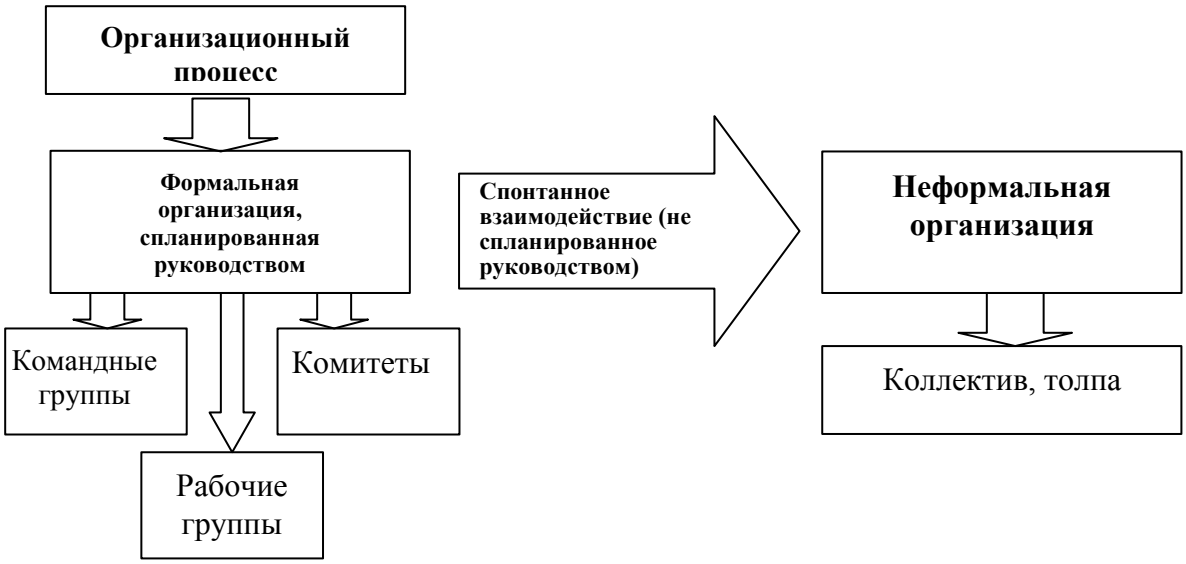

Рис. 11.5. Механизм образования формальных и неформальных организаций

Неформальные группы существуют в каждой организации. Они неизменно «вырастают» из дружеских сношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали.

Наиболее распространенное использование и злоупотребление этой властью выражается в форме неофициального общения (так называемый «тайный» телеграф). Другой способ, которым пользуется неформальная группа для того, чтобы проявить свою власть, – это ее способность действовать или бездействовать. Задача менеджера состоит в том, чтобы минимизировать влияние этих групп и направлять в нужное русло их власть.

Причины, побуждающие вступать людей в неформальные отношения, можно сгруппировать следующим образом (табл. 11.1).

Таблица 11.1

Причины, побуждающие вступать людей в неформальные отношения

Причины	Характеристика
Чувство принадлежности	Удовлетворение потребности в чувстве принадлежности – одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Поскольку большинство формальных организаций сознательно лишает людей возможностей социальных контактов, рабочие вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести
Взаимопомощь	Естественно, можно обратиться за помощью к своему формальному начальнику. Однако одни считают, что начальник может плохо о них подумать (здесь срабатывает принцип «не создавай проблемы начальству»), другие боятся критики и т.п. В этих и других случаях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег

Окончание табл. 11.1

Защита	Люди всегда знали, что сила – в единстве. В силу этого важной причиной вступления в неформальную организацию является осознанная потребность в защите
Общение	Люди хотят знать, что происходит вокруг них, поскольку во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию, доступ к неформальному получению информации (слухам) возможен только в неформальной организации
Симпатия	Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен

Неформальные организации одновременно могут быть похожими и непохожими на формальные организации. Поэтому можно выделить признаки, характеризующие неформальные организации рис. 11.6.

Рис. 11.6. Признаки неформальной организации

При наличии первого признака, менеджеру в этой связи следует знать, что социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации.

Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование.

В свою очередь, формальные организации подразделяются на следующие группы (рис. 11.7).

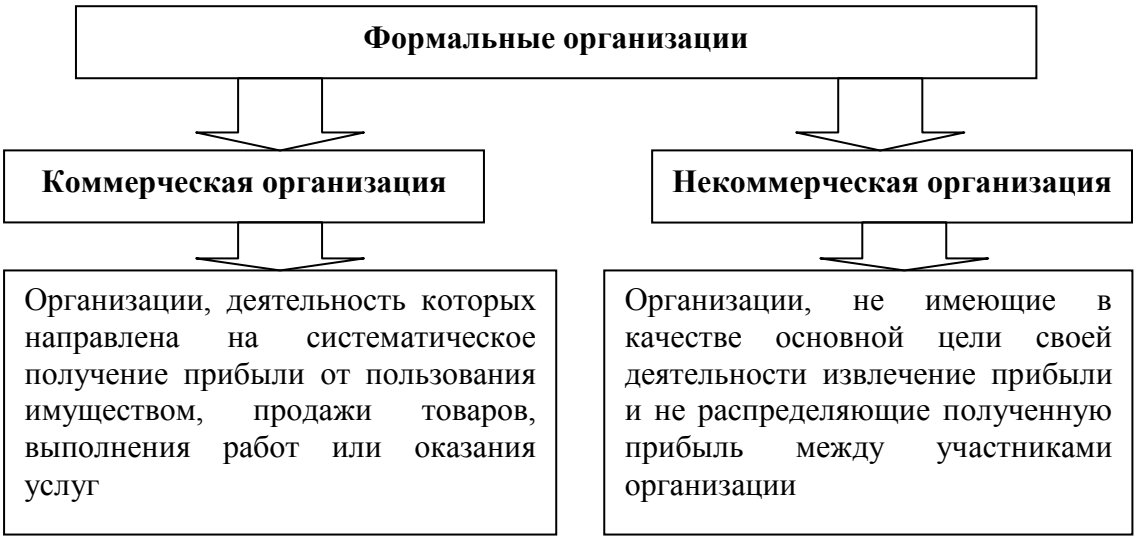

Рис. 11.7. Виды формальных организаций

Формальная организация, иначе может характеризоваться как юридическое лицо, под которой понимается организация, имеющая обособленное имущество в собственности, в оперативном управлении, отвечающая имуществом по своим обязательствам и от своего имени приобретающая имущественные и личные неимущественные права, а также являющаяся истцом и ответчиком в суде и имеющая самостоятельный баланс.

Сложные организации имеют набор *взаимосвязанных целей.*

Сложные организации имеют, как правило, не одну цель, а набор взаимосвязанных целей, реализация которых обеспечивается в результате взаимодействия различных частей организации.

В сложных организациях горизонтальное разделение и кооперация труда проявляются в форме образования подразделений, выполняющих специфические функции и добивающихся достижения конкретных специфических целей. Для того чтобы в условиях разделения труда организация обеспечивала достижение общих целей и создание целостного, пригодного для использования результата, разделение труда всегда должно сопровождаться его кооперацией, т.е. необходимо обеспечивать координацию отдельных работ и взаимодействие между работниками.

В современном обществе действует множество разнообразных организаций. Их взаимодействие определяет специфику общественной структуры, формирует социальный фон жизни современного человека. Организации определяют уровень развития современного общества.

Организации могут быть классифицированы по следующим признакам (рис. 11.8).

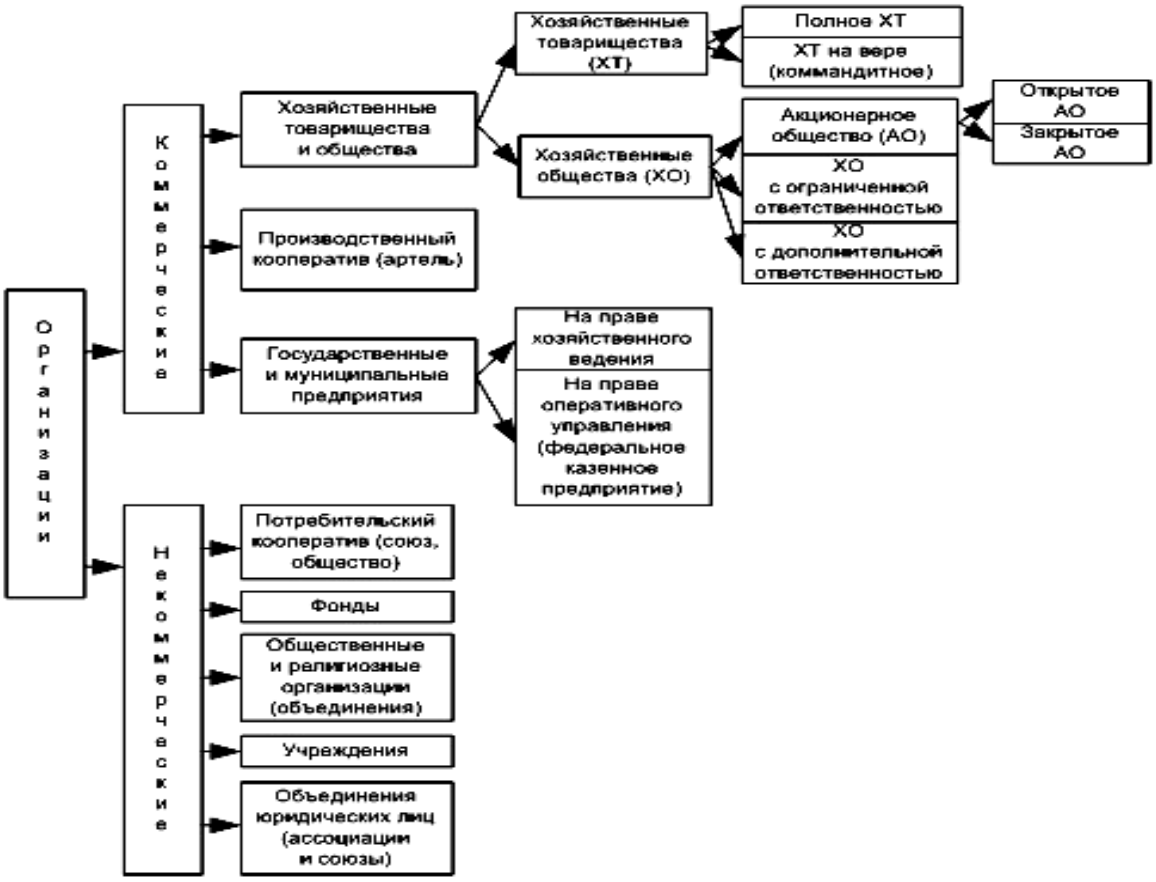

Рис. 11.8. Классификация организаций по ОПФ в РФ

Кроме того, существует классификация организаций по типологии организаций по взаимодействию с человеком (рис. 11.9). В основе данной методологии лежит выделение корпоративного и индивидуалистического типов организаций.

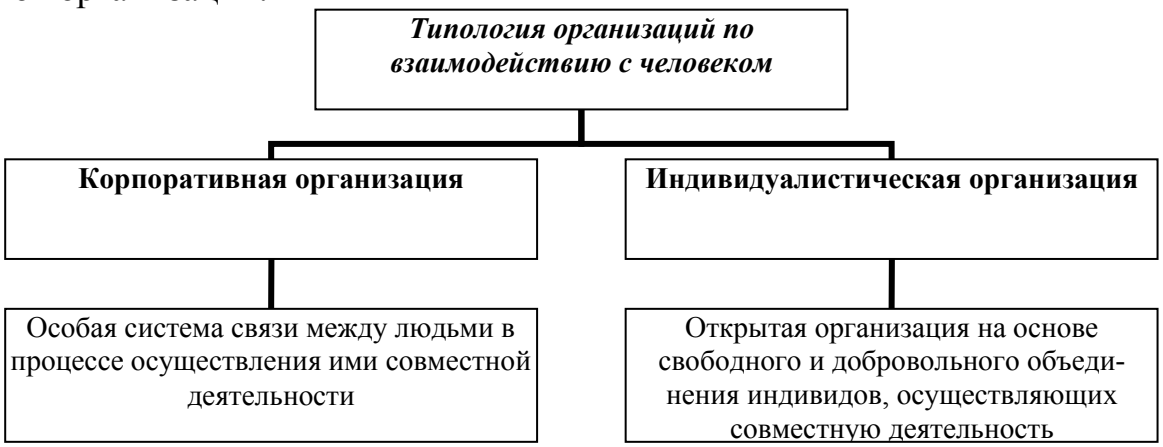

Рис. 11.9. Типология организаций по взаимодействию с человеком

Корпоративную организацию следует отличать от понятия «корпорация» как субъекта права, юридического лица. Она отличается максимальной централизацией и авторитетностью руководства.

В конце XX в. появился ряд новых типов организаций (рис. 11.10).

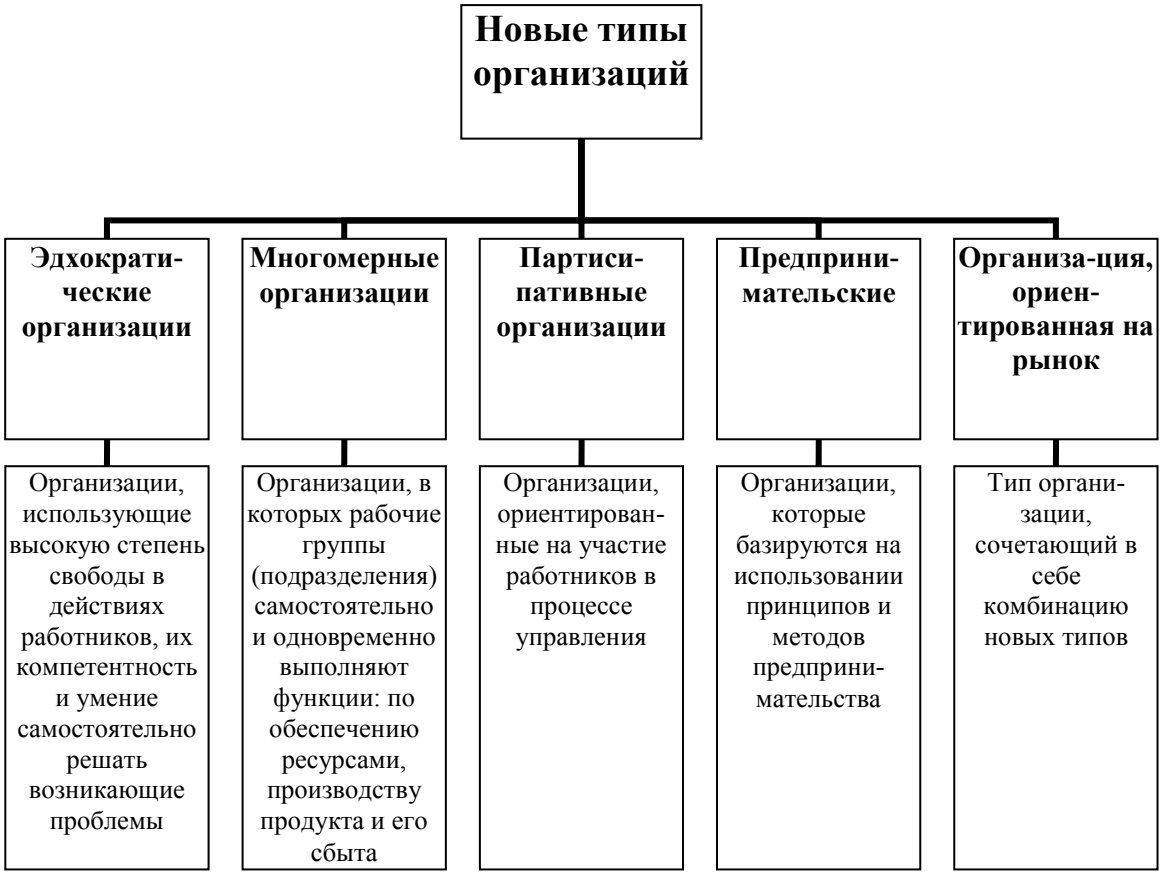

Рис. 11.10. Новые типы организаций

Эдхократия – это и управленческий стиль руководства, при котором средства достижения сложных целей выбираются самими исполнителями.

Эдхократические организации эффективны при реализации творческих проектов (кино, рекламы, телевизионных проектов, шоу, театральных постановок), внедрении новых технологий, в антикризисном управлении.

Существует деление организаций по типам организаций по взаимодействию с внешней средой (рис. 11.11): механистический и органический тип организаций.

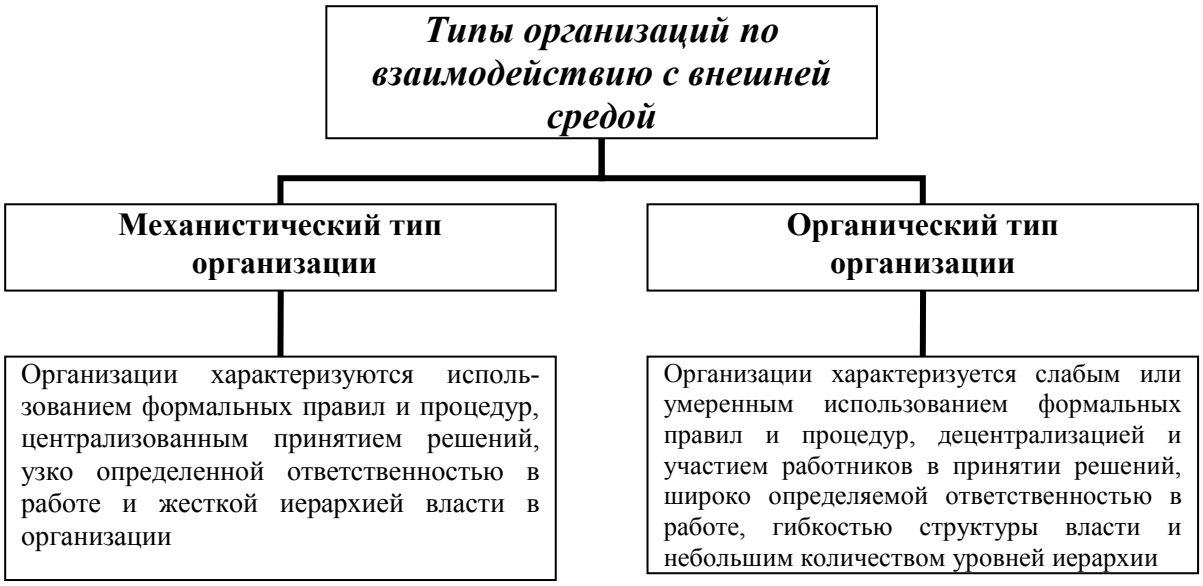

Рис. 11.11. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой

К типам организаций по взаимодействию подразделений относятся три наиболее известных типа организаций: *традиционная, дивизиональная, или отделенческая* и *матричная.*

Таблица 11.2

Типы организаций по взаимодействию подразделений

Типы организаций	Характеристика
Традиционная организация	Такая организация является комбинацией линейной и функциональной департаментизации в проектировании организации. Сочетание централизованного планирования наверху и децентрализованной деятельности производственных подразделений способствовало образованию дивизиональных организаций
Дивизиональная или отделенческая организация	Такая организация вырастает из департаментизации, в которой за основу берется какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Поэтому данная схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях, где территориальная разобщенность вынуждает автономизировать страновые отделения. Дивизиональная схема также широко используется в построении государственного аппарата и общественных организаций
Матричная департаментизация	Такой тип организаций всегда является комбинацией двух организационных альтернатив, обычно – функциональной и продуктовой (проектной). Таким образом, появляются две формальные схемы структур в матричной организации. Основной задачей руководства в этих условиях становится поддержание баланса между двумя структурами

В современных условиях крупнейшие промышленные фирмы делают упор на создание совместных производственных предприятий, а также

предприятий для осуществления научно-технического сотрудничества, в том числе для совместного использования патентов и лицензий, а также реализации соглашений о кооперации и специализации производства.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятию «организация».
2. Назовите и дайте характеристику слагаемым организации (ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда, подразделения и необходимость управления).
3. Определите различие между горизонтальным и вертикальным разделением труда.
4. В чем суть формальной и неформальной организации?
5. Оказывает ли неформальная организация воздействие на развитие формальной организации? Если «да», то раскройте механизм такого воздействия.
6. Раскройте образование юридического лица и его признаки.
7. Дайте определение и классификацию коммерческих и некоммерческих организаций.
8. Охарактеризуйте корпоративный и индивидуалистический тип организации.
9. Дайте краткую характеристику эдхократическим, многомерным, партисипативным, предпринимательским типам организаций и организациям, ориентированным на рынок.
10. Охарактеризуйте механистический тип структур.
11. Что представляет собой органический тип структуры управления и в чем ее отличие от механистических? Каковы свойства органических структур?

ГЛАВА 12. ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ КАК О СИСТЕМЕ

12.1. Организация как открытая система. Управляющая и управляемая подсистемы

Общая теория систем непосредственно связана с математической логикой и изучает такие общие для любых систем объекты, как вход, процесс, выход, цель, обратная связь, а также функционирование, рост, развитие, взаимодействие и др. Она вооружает различные науки, в том числе экономику, весьма плодотворным системным подходом.

Системный подход в самом общем виде – это признание того, что объектом исследования является система. Следует отметить, что не существует единственного и общепризнанного определения системы.

Система – это совокупность элементов, находящихся в связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.

Элемент системы – это неделимая в рамках данной системы, обособленная ее часть со своими специфическими чертами, свойствами и назначением. Элементы считаются взаимосвязанными, если они накладывают взаимные ограничения на поведение (функционирование, изменение) друг друга. Любая обособленная часть системы образует ее подсистему. Все, что не входит в систему, является для нее внешней средой.

По мнению Р.А. Коффа, совокупность из двух и более элементов становится системой, если она удовлетворяет трем условиям:

- поведение каждого элемента влияет на поведение целого;
- поведение элементов и их воздействие на целое взаимозависимы;
- элементы взаимосвязаны таким образом, что в совокупности не может возникать независимых подсистем.

Все организации являются системами. Поскольку люди в общем смысле являются компонентами организаций (социальные компоненты), вместе с техникой, которая используется для выполнения работы, они называются *социотехническими системами.*

Организация как система обладает следующими свойствами: *целостностью, эмерджентностью, гомеостазисом, структурированностью*.

Целостность системы означает единство элементов, позволяющее выделить систему из окружающей среды по ее системному свойству. Создание целого осуществляется путем интеграции, т.е. объединения частей в единое целое, в котором каждый структурный элемент занимает строго определенное место.

Понятие целостности неразрывно связано с понятием **эмерджентности**, которая подразумевает наличие у системы качественно новых свойств, отсутствующих у ее составных частей. Это означает, что свойства целого не являются простой суммой свойств составляющих его элементов, хотя и зависят от них.

Гомеостазис – это свойство устойчивости, благодаря которому система всегда стремится восстановить нарушенное равновесие, компенсируя изменения, возникающие под влиянием внешних факторов. Понятие гомеостазиса пришло из биологии, в которой этот термин означает способность живых организмов поддерживать внутренние характеристики в узких физиологически определенных границах. В организации формой проявления гомеостазиса может быть, например, неприятие неформальной группой какого-либо подразделения нового сотрудника.

Структурированность – возможность выделения элементов системы и распределение между ними ролей. При оптимальном распределении ролей (специализации и кооперации) достигается наивысшая эффективность системы.

В терминологии системного подхода **управление** – это воздействие управляющей подсистемы на управляемую, направленное либо на сохранение основных качеств системы в условиях изменения среды, либо на выполнение некоторой программы действий управляемой подсистемой, либо на достижение определенной цели (целей).

Управляющей называется подсистема, воздействие которой определяет и обусловливает поведение другой подсистемы. Другая, подчиненная подсистема, называется *управляемой.* Если управляющая подсистема является человеко-машинной, она называется *субъектом управления,* а управляемая – *объектом управления.*

Системы управления, ориентированные на достижение цели, называются *целенаправленными,* остальные – нецеленаправленными. Очевидно, что целенаправленные системы управления предполагают наличие в них субъекта, т.е. участия в управлении человека.

Связь между организацией и управлением состоит в том, что система управления является частью организации, а организация как процесс есть часть управления.

Системы подразделяются на два крупных вида: открытые и закрытые.

Существуют два основных типа систем (рис. 12.1).

Рис. 12.1. Типы систем

Основными элементами системы являются: цели, задачи, структура, техника и технология, люди (рис. 12.2). Человек в социальной системе рассматривается как социально ориентированное и направляемое существо, обладающее многочисленными потребностями, которые воздействуют на производственную сферу и, в свою очередь, испытывают обратное влияние с ее стороны.

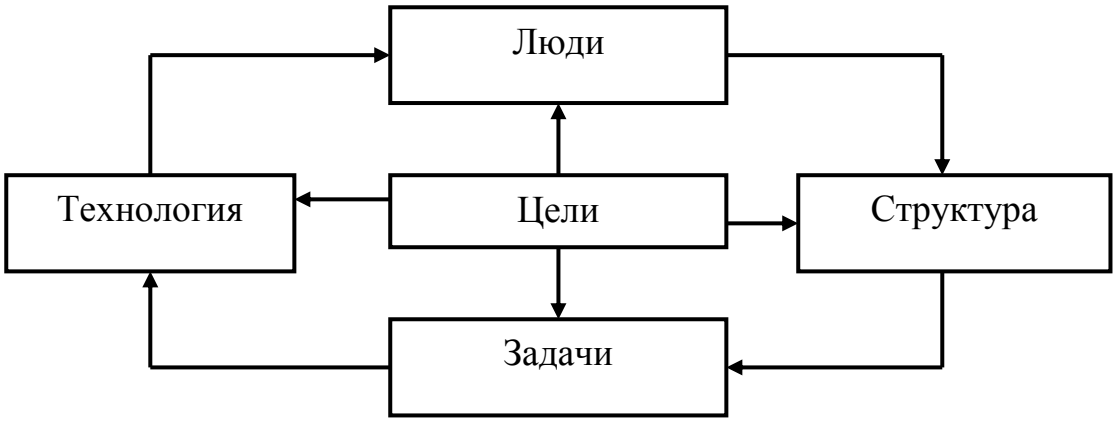

Рис. 12.2. Организация с позиции системного подхода

Между всеми элементами системы существуют двусторонние и многосторонние связи, вызывающие изменение поведения людей в организации – организационной системе, направленной на достижение поставленных целей.

Связи в системе осуществляются через главные связующие процессы, такие как **коммуникации, равновесие и принятие управленческих решений**.

Коммуникации обеспечивают обмен информацией.

Равновесие обеспечивает приспособление организации к постоянно изменяющимся условиям, а также достижение соответствия между потребностями и установками человека с требованиями организации.

Процесс принятия решений регулирует и управляет системой.

Таким образом, в соответствии с теорией систем, менеджеры должны рассматривать организацию как открытую социально-экономическую систему, которая состоит из многочисленных взаимозависимых подсистем и направлена на достижение разнообразных целей во взаимодействии с изменяющейся внешней средой.

Особенности социально-экономических систем:

– изменчивость (нестационарность) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;

– уникальность и непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях и вместе с тем наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;

– способность противостоять разрушающим систему тенденциям;

– способность адаптироваться к изменяющимся условиям;

– способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;

– способность и стремление к целеобразованию, т.е. формированию целей внутри системы.

Модель организации как открытой системы в упрощенном виде представлена на рис. 12.3.

Рис. 12.3. Организация как открытая система

Входами модели являются получаемые организацией из окружающей среды информация, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Организация в процессе *преобразования* обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги – *выходы* организации, которые она передает в окружающую среду. В ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов в том случае, если управление в организации является эффективным. В результате появляются *дополнительные выходы,* такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и т.п.

Одна из наиболее популярных в 1980-е гг. системных концепций менеджмента – это теория «7-S», авторами которой являются исследователи консультативной фирмы «МакКинси» Т. Питерс и Р. Уотерман, написавшие известную книгу «В поисках эффективного управления».

Согласно данной теории эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести. По-английски название всех этих составляющих начинается на «s», поэтому концепция получила название «7-S».

Ключевыми составляющими являются:

1) стратегия (strategy) – планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;

2) структура (structure) – внутренняя композиция организации, отражающая деление организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

3) системы (system) – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;

4) штат (staff) – ключевые группы персонала организации, их характеристики по возрасту, полу, образованию и т.п.;

5) стиль (style) – стиль управления и организационная культура;

6) квалификация (skills) – отличительные возможности ключевых людей в организации;

7) разделенные ценности (shared values) – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

В соответствии с данной концепцией только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из перечисленных семи составляющих.

12.2. Жизненный цикл организаций

Преуспевающая организация организует свою деятельность и вырабатывает цели, направленные на поиск новых экономических возможностей – именно это делает ее отличной от конкурентов.

Жизнь организации сводится к двум типам процессов: функционирования и развития. Под *функционированием* подразумевают деятельность организации, связанную с сохранением ее как целого на основе поддержания необходимых отношений и связей, обмена ресурсами, энергией и информацией как внутри себя, так и с внешней средой. Функциональные области выступают объектами менеджмента в организациях и определяют их структуру управления (рис. 12.4).

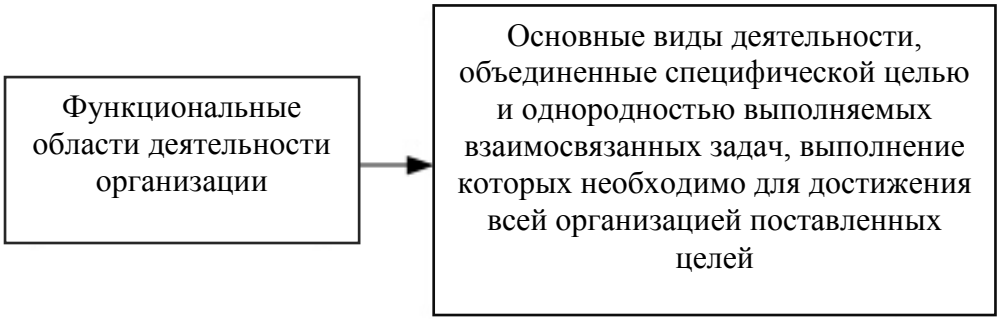

Рис. 12.4. Функциональные области организации

Типичными функциональными областями являются сбыт (маркетинг), производство, финансы, персонал, НИОКР (инновации), табл. 12.1.

Таблица 12.1

Примеры основных целей функциональных областей организации

Функциональная область	**Специфическая цель**
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке
Производство	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции
НИОКР	Поддерживать конкурентоспособность и инновационность (постоянное обновление) выпускаемой продукции
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе

Под *развитием* же понимается создание необходимых условий функционирования организации путем преобразования отдельных ее элементов, в соответствии с изменившимися требованиями внутренней и внешней среды. В результате таких постоянных преобразований и перехода к новому качественному состоянию организация восстанавливает нарушенное в результате накопившихся изменений внутреннее и внешнее равновесие, без которого ее нормальное функционирование невозможно.

Согласно концепции жизненного цикла организации вся ее деятельность проходит ряд стадий, начиная с рождения, расцвета вплоть до прекращения существования или коренной модернизации. Существует пять основных фаз развития организации, каждая из которых имеет определенные цели, признаки, стиль руководства, задачи и организацию труда.

Фаза 1 – рождение организации. Для нее характерны: определение главной цели, заключающейся в выживании; кризис для руководства (руководство одним лицом); основная задача – выход на рынок; организация труда – стремление к максимальному увеличению прибыли.

Фаза 2 – детство и юность. Отличительные особенности: главная цель – кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жесткого руководства; основная задача – крепление и захват своей части рынка; организация труда, планирование прибыли, увеличение жалования и заслуг.

Фаза 3 – зрелость. Главная цель – систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; эффект руководства за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство); основная задача – рост по разным направлениям, завоевание

рынка, учет разнообразных интересов; организация труда – разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

Фаза 4 – старение организации. По сути это высшая ступень ее зрелости. Главная цель в развитии организации - сохранить достигнутые результаты (остаться на «завоеванных» позициях); в области руководства эффект достигается за счет координации действий; основная задача – обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

Фаза 5 – возрождение организации. Главная цель на этой фазе развития состоит в обеспечении оживления по всем функциям; ее рост – за счет коллективизма; главная задача – омолаживание; в области организации труда – внедрение НОТ, коллективное премирование.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит сущность организации как системы?
2. Проведите различия между открытой и закрытой системами.
3. Назовите и поясните элементы и признаки организации и процесса управления.
4. В чем суть концепции жизненного цикла организации? Перечислите и охарактеризуйте основные фазы в жизни организации.

ГЛАВА 13. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ

13.1. Принципы проектирования организационной структуры. Процесс формирования организационной структуры

Проектирование организации связано с технологией работы по двум направлениям: разделение труда и группировка работ, т.е. создание подразделений. Проектирование организации связано с принятием ее руководством решений, относящихся ко многим областям жизнедеятельности организации.

Выделение и описание содержательной или организационной стороны участка работы называется **проектированием работы.**

Важными параметрами работы являются масштаб и сложность работы. *Масштаб работы* связан с содержательной стороной работы и представляет собой количество задач или операций, которое должен выполнить ответственный за эту работу работник. *Сложность работы* носит преимущественно качественный характер и отражает степень самостоятельности в принятии решений и степень владения процессом. Под *отношениями по работе* при ее проектировании понимается

установление межличностных связей между исполнителем работы и другими работниками как по поводу самой работы, так и в связи с другими видами работ в организации.

Таблица 13.1

Требования, предъявляемые к организационной структуре

Требования	Особенности
Оптимальность	Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления
Оперативность	Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений
Надежность	Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления
Экономичность	Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом
Гибкость	Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды
Устойчивость структуры управления	Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов

Первый этап – анализ организационной структуры управления. Анализ действующей ОСУ призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации.

Он включает:

1) определение характеристик организационной структуры;

2) оценку рациональности ОСУ;

3) анализ распределения обязанностей между заместителями первого руководителя;

4) оценку затрат по выполнению функций управления.

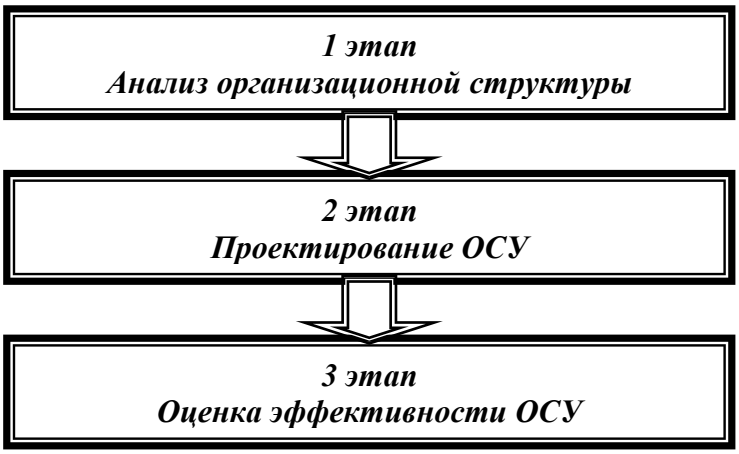

Рис. 13.1. Процесс проектирования организационной структуры управления

По результатам анализа формируются направления рационализации ОСУ организацией. То есть в ходе анализа определяют, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев (рис. 13.2), характеризующих ее качество.

Рис. 13.2. Оценочные критерии при анализе ОСУ

Второй этап – проектирование ОСУ. Методические подходы к проектированию ОСУ в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно разделить на четыре группы (представлены в следующем подразделе).

В процессе проектирования ОСУ организацией, как правило, решаются следующие задачи: определение типа структуры управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням управления; численность административно-управленческого персонала; характер соподчиненности между звеньями организации; расчет затрат на содержание аппарата управления.

В конечном итоге устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников.

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при ее проектировании соблюдались принципы проектирования:

1) целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;

2) четкое обособление составных частей, ОСУ (состава ее подразделений, потоков информации и пр.);

3) обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;

4) предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;

5) приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

Таким образом, в процессе проектирования ОСУ различают три стадии: аналитическую (изучение существующей практики и требований к построению ОСУ); проектную (проектирование (моделирование) структуры управления); организационную (организация внедрения спроектированной ОСУ).

Третий этап – оценка эффективности ОСУ. Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений. Отдельные параметры эффективности ОСУ можно определить, используя ряд коэффициентов:

1) *коэффициент звенности:*

$$К_{зв} = К_{зв.сущ\ ОСУ} / К_{опт\ зв.ОСУ}, \qquad (13.1)$$

где $К_{зв.сущ\ ОСУ}$ – количество звеньев существующей ОСУ;

$К_{опт\ зв.ОСУ}$ – оптимальное количество звеньев ОСУ;

2) *коэффициент территориальной концентрации*:

$$К_{Т.К.} = К_{орг.\ данного\ типа} / S, \quad (13.2)$$

где $К_{орг.\ данного\ типа}$ – количество организаций данного тина, функционирующих в регионе деятельности организации;

S – площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа;

3) *коэффициент эффективности организационной структуры управления*:

$$К_э = К_{рез} / З_у, \quad (13.3)$$

где $К_{рез}$ – конечный результат, полученный от функционирования ОСУ;

$З_у$ – затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

13.2. Методы проектирования организационной структуры

Второй этап проектирования ОСУ основан на методических подходах, представленных в табл. 13.2.

Таблица 13.2

Методы проектирования ОСУ

Методы	Характеристика
Аналогий	Предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях
Экспертный	Базируется на изучении предложений экспертов-специалистов. В зависимости от поставленных задач они могут либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу), разработанные проектировщиками структуры
Структуризации целей	Предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этом случае ОСУ строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования
Организационного моделирования	Позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Суть состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации

Следует иметь в виду, что поиск взаимосвязей организационной структуры управления с результатами управленческой деятельности весьма затруднен. В большинстве случаев состояние и эффективность ОСУ оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте характеристику первому этапу проектирования ОСУ.
2. Опишите методы проектирования ОСУ.
3. Какие задачи решаются в процессе проектирования ОСУ?
4. Охарактеризуйте требования, положенные в основу проектирования ОСУ.
5. В чем суть третьего этапа проектирования ОСУ?

ГЛАВА 14. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

14.1. Основные законы организации и их особенности. Специфические законы организации

Процесс существенного усиления или ослабления потенциала материальной системы называется **синергией**.

Закон синергии можно сформулировать в следующей трактовке: ***для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее элементов, либо существенно меньше.***

Синергетический эффект (положительный или отрицательный) возникает в результате взаимодействия всех составных элементов организации, т.е. если структурные элементы не соответствуют между собой, то возникает **отрицательный синергетический эффект**, если адекватны – **положительный**.

Для успешной реализации закона синергии применяются следующие методы.

•*Метод «вопросы и ответы»* наиболее прост в организационном исполнении, его реализация может быть частично формализована с помощью компьютера путем создания информационной базы возможных вопросов, ответов и последствий их реализаций.

• Весьма перспективен *метод «конференция идей»*, в основе которого лежит стимулирование процесса мышления на уровне сознания. С обычной конференцией здесь мало общего. Основные принципы данного метода: число участников 4–12; запрещаются насмешки, критика, даже позитивная; для обсуждения формулируются 1–2 зависимые друг от друга задачи; продолжительность конференции 30–50 мин.; ведется запись всех предложений, в том числе и абсурдных.

•В США распространен *метод «мозговой атаки»*, в основе которого лежит стимулирование подсознания, которое служит неиссякаемым источником человеческого потенциала, появления блестящих идей.

Закон самосохранения. Если действие закона синергии направлено на параметры эффективности использования ресурсов, то направленность закона самосохранения другая. Эта направленность отражена в самом названии, т.е. действие этого закона направлено *на обеспечение выживаемости организации как системы*, на обеспечение ее существования и функционирования «бесконечно длительное» время, т.е. недопущения банкротства организации. В условиях рыночных, конкурентных отношений существует реальная объективная причина возникновения данного закона.

Влияние факторов внешней среды организации отличается высокой степенью непредсказуемости, поэтому, когда проявляется отрицательный разрушительный характер влияния внешних факторов, организация, для того чтобы сохранить себя как систему, должна противодействовать, должна осуществлять действия для нейтрализации негативного влияния внешних факторов.

В аналитическом виде данное утверждение имеет следующий вид:

$$\Sigma Ri > \Sigma(V1i + V2i), \qquad (14.1)$$

где Ri – потенциал (ресурс) организации в области i (экономика, политика, финансы и др.), способствующий ее развитию;

$V1i$ – ресурс внешнего разрушительного воздействия;

$V2i$ – ресурс внутреннего разрушительного воздействия.

Левая часть в формуле называется «энергией удержания», а правая – «энергией ликвидации». Энергия удержания должна быть больше, чем энергия ликвидации. Таким образом, общая сумма созидательных ресурсов организации должна быть больше суммы внешних и внутренних разрушительных ресурсов. Следовательно, **закон самосохранения** можно сформулировать в следующей трактовке: ***каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс).***

Таким образом, сущность закона состоит в том, что каждая организация должна максимально полно использовать (мобилизировать) свои внутренние ресурсы для постоянного противостояния разрушительному фактору внешних и внутренних факторов.

Закон онтогенеза. Онтогенез – это необратимое, направленное и закономерное изменение материи и сознания. Выделяют **две основные формы онтогенеза**: ***эволюционный*** – это количественные и качественные изменения, изменения в сознании, сочетающиеся с изменением материи, и ***революционный,*** сопровождающийся скачкообразным, неосознанным переходом от одного состояния материи к другому либо скачкообразным изменением сознания без соответствующего изменения базиса.

Онтогенез организаций обусловлен следующими **факторами**:

– изменение внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.);

– изменение внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и др.), потребности и интересы человека и общества (потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.);

– старение и износ материальных элементов (оборудования, человека, технологии);

– изменение экологии;

– технический прогресс;

– глобальное состояние мировой цивилизации.

Таким образом, **закон онтогенеза** можно сформулировать в следующей трактовке: ***каждая материальная система (организация) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.***

Закон информированности-упорядоченности

Объектом воздействия данного закона является информация.

Информация выполняет весьма важную роль в функционировании любой организации, поскольку все коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и хранении информации.

Информация – это сообщения, результаты мыслительной деятельности, сведения любого происхождения, вида и назначения.

Информация обладает такими характеристиками (количественными и качественными), как объем, достоверность, насыщенность, ценность.

Объем информации – это объем относительных потребностей органов управления в информации для выработки управленческих решений.

Таким образом, **закон информированности-упорядоченности** можно сформулировать в следующей трактовке: ***чем большей достоверной и ценной информацией располагает организация о своей внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).***

Закон единства анализа и синтеза

Анализ – это разделение целого на части, представление сложного в виде простых составляющих.

Синтез – соединение простых составляющих объекта в единое целое.

Анализ и синтез в человеческом мышлении сильно переплетаются и не могут существовать друг без друга, поэтому, говоря о единстве анализа и синтеза, подразумевают их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.

В теории организации **закон единства анализа и синтеза** можно сформулировать в следующем виде***: каждая организация стремится настроиться на наиболее рациональный, экономный режим функционирования в результате постоянного преобразования своей структуры или функций, при этом скорость и результат преобразования зависят от скорости и характера изменения ее внешней и внутренней среды.***

Закон композиции и пропорциональности

Относительно любой системы (и организации не исключение) очень важным параметром является ее структура, которая отражается в определенном количестве составных элементов системы и в соотношении между этими элементами или пропорциями.

Кроме того, существуют постоянные устойчивые связи между *структурными параметрами организации* и *состоянием устойчивости*, возможного дальнейшего развития, а возникновение отклонений в структурном построении организации влечет возникновение угрозы самому существованию организации, поэтому важной задачей аппарата управления является осуществление мероприятий, направленных на выявление диспропорций в структурных параметрах организации.

Таким образом, в теории организации **закон композиции и пропорциональности** можно сформулировать следующим образом***: каждая организация стремится иметь и сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или в заданном подчинении (пропорции).***

14.2. Статика и динамика организационных систем. Сущность принципов организации и их классификация

Понятия *статики* и *динамики*, которые в настоящее время используются для характеристики социальных организаций, заимствованы из механики и их смысл аналогичен соответствующим физическим терминам. Может быть предложена следующая формулировка этих понятий применительно к организационным системам.

Статика – (от греч. statike – равновесие) – это уравновешенное состояние организационной системы, в котором она находится, независимо от изменений (как позитивных, так и негативных), происходящих во внешней среде. Все параметры и показатели, отражающие деятельность организации, остаются при этом неизменными в течение длительного времени. Статические организации удовлетворяются достигнутым и стремятся к «спокойной» жизни, без каких бы то ни было перемен. А если нет изменений, то нет и перспектив развития. Такие организации в наше сложное время не смогут долго держаться «на плаву».

Динамика – (от греч. dynamis – сила) – это развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий (сил). Для динамически развивающихся организаций характерно стремление постоянно наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рынки с целью получения дополнительной прибыли.

Одной из основных задач при исследовании динамики и статики организации является выявление закономерностей ее поведения при различных воздействиях со стороны внешней и внутренней среды.

Любая компания проходит часть этапов или все этапы жизненного цикла. Этапы можно объединить в две группы: статическую и динамическую.

Статическая группа включает этапы нечувствительности и ликвидации (утилизации). Эти этапы характеризуются решением внутренних проблем в компании, причем, внутренние и внешние отношения рассматриваются в отдельности. Это довольно плодотворный метод при подготовке документов для регистрации компании, организации ее деятельности, преобразования или ликвидации.

Динамическая группа включает этапы внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада и краха. Эти этапы характеризуются решением внешних и внутренних проблем компании во взаимосвязи.

1. Принципы статического состояния организации

К принципам статического состояния организации относятся следующие принципы (рис. 14.1).

Принцип приоритета цели

При создании, сокращении, объединении, реструктуризации или ликвидации компании наиболее хорошо должна быть разработана общая цель («семь раз отмерь – один раз отрежь»). Общая цель должна быть представлена более мелкими целями по областям деятельности (экономическими, организационными, технологическими и т.д.) или по видам выпускаемой продукции (услуга, товарам, информации).

Принцип приоритета функций над структурой

Компанию можно создать двумя вариантами. По первому варианту руководитель может полностью скопировать структуру какой-либо однотипной образцовой на его взгляд компании с набором уже выполняемых функций – это метод «**бенчмаркинг**». По второму варианту руководитель должен сначала сформировать полный набор необходимых функций и затем по этому набору создавать организационную структуру.

Рис. 14.1. Принципы статического состояния организации

Принцип приоритета субъекта управления над объектом

Обычно новое подразделение или компания создается с целью удовлетворения каких-либо важных потребностей или интересов. Вначале подбирается руководитель или специалист, который может профессионально реализовать поставленную цель. А затем новый руководитель или специалист подбирает команду, которая по профессиональным и личностным качествам может вместе с ним эффективно работать над конкретными задачами.

2. Принципы динамического состояния организации

К ним относятся: принцип приоритета персонала, принцип приоритета структур над функциями и принцип приоритета объекта управления над субъектом (рис. 14.2).

Принцип приоритета персонала

Любая компания создается людьми и для людей. При функционировании компании главное внимание должно уделяться вопросам, связанным с управлением персоналом, стимулированием их деятельности. Человек является основным производителем прибавочного продукта.

Рис. 14.2. Принципы динамического состояния организации

Принцип приоритета структур над функциями

На каждый момент времени в любой компании имеются либо ненужные, либо недостающие в какой-то мере подразделения, которые через какое-то время будут или упразднены, или созданы без столкновений и антагонизмов.

Принцип приоритета объекта управления над субъектом

Будущие руководители и специалисты подразделений компаний должны подбираться под конкретные действующие структурные подразделения с учетом их совместимости с коллективом подчиненных. Руководство компании в первую очередь должно учитывать, что коллектив представляет собой интеллектуальную ценность (нематериальный актив), на формирование которой были затрачены деньги компании.

14.3. Общие принципы организации, их характеристика

Общих принципов соответствия три: соответствия целей и ресурсов, соответствия распорядительства и подчинения, соответствия эффективности производства и экономичности (рис. 14.3).

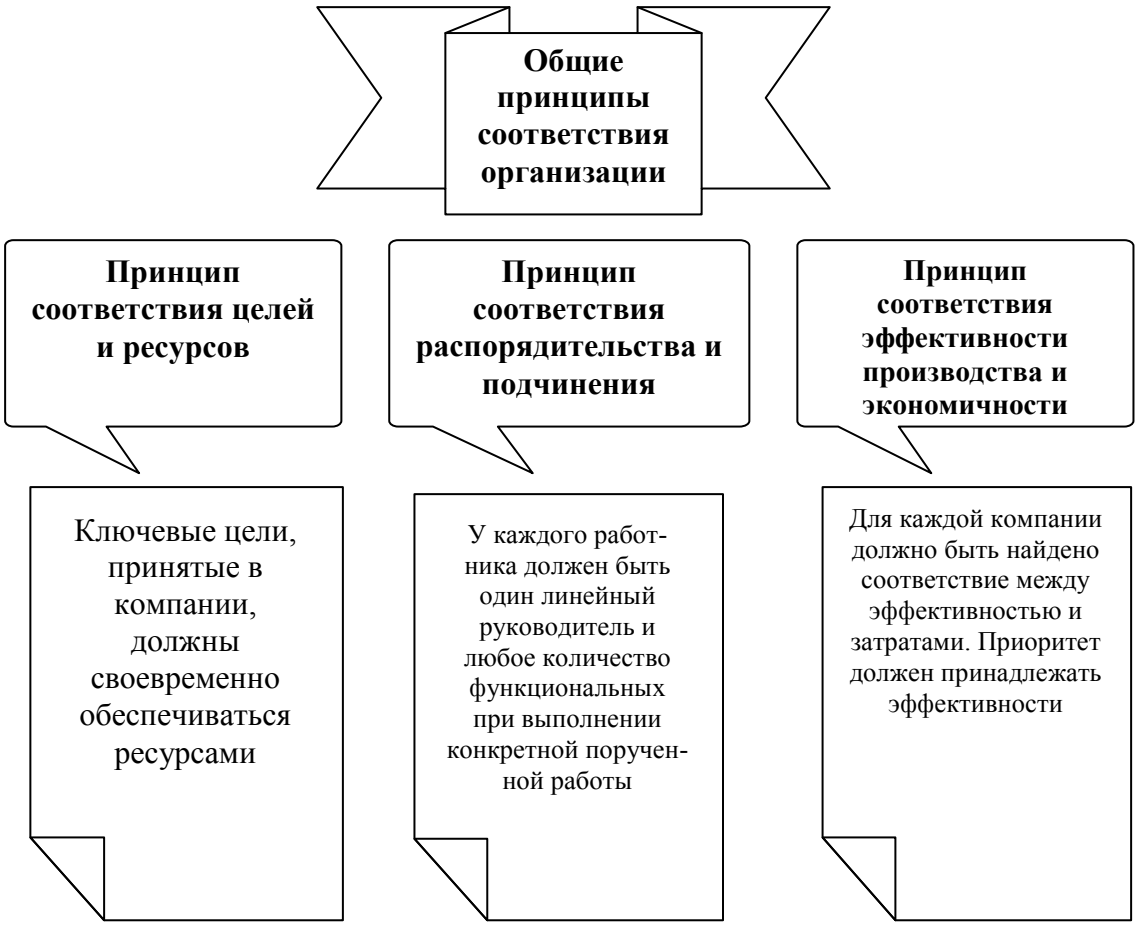

Рис. 14.3. Принципы соответствия организации

Принцип соответствия целей и ресурсов

Данному принципу соответствует программно-целевая технология процесса производства и разработки решений. Она состоит в выдаче для исполнения заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения, с организацией внешнего или внутреннего контроля промежуточных состояний этого выполнения. Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдавшего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль.

Принцип соответствия распорядительства и подчинения

Линейный руководитель может выполнять административные, технологические и патронажные функции. Функция считается административной, если среди процедур, ее составляющих, приоритетной является процедура «Принятие решения» или «Утверждение решения».

Принцип соответствия эффективности производства и экономичности

В основе понятия эффективность лежит слово «эффект», означающее впечатление, производимое кем-либо на кого-либо. Обычно эффект (результат) сравнивают с результатами в сопоставимых понятиях.

Разность между текущими и предыдущими затратами характеризует **экономичность**. Если затраты уменьшились – это положительная экономичность, а если увеличились, то это отрицательная экономичность.

14.4. Частные и ситуационные принципы организации

Принципов оптимальности четыре: принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления, принцип прямоточности, принцип ритмичности, принцип синхронизации (системный принцип), рис. 14.4.

Рис. 14.4. Принципы оптимальности организации

Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления

Данный принцип требует вовремя производить объединение или разъединение компаний или подразделений. Внешними сигналами для проведения этой работы являются снижение спроса на товары, рост затрат на управленческий аппарат, рост незапланированных увольнений персонала.

Принцип прямоточности

Внедренный в компаниях Форда технологический конвейер резко повысил производительность труда и позволил унифицировать большинство операций сборки и отладки. Это нововведение отменяло промежуточные склады, длительные межцеховые перевозки, во время которых часть деталей обычно повреждалась, терялась или расхищалась.

Если в качестве примера взять информацию, то ее достоверность и ценность также напрямую зависят от выбранного пути доставки. Так, изначально абсолютно достоверная и ценная информация, проделав долгий путь и поступив к пользователю слишком поздно, может к этому моменту оказаться недостоверной и дезориентирующей.

Принцип ритмичности

Ритмичность обеспечивает согласованность производительности труда на различных участках единого технологического процесса. Принцип ритмичности требует полной занятости работников.

Принцип синхронизации (системный принцип)

Динамика рыночных отношений требует достаточной гибкости в организации бизнес-процессов: что-то следует временно или постоянно усиливать, что-то – ослабить, кого-то – выделить и оказывать ему наибольшую поддержку, а кого-то – такой поддержки лишить. Этот принцип способствует реализации другого принципа – «приоритета структур над функциями в действующих компаниях». Вместо того чтобы менять состав структуры, можно ее переориентировать на новые подразделения или процессы. Например, спрос на продукцию компании начинает уменьшаться, и директор принял решение об усилении роли отдела маркетинга в технологических и экономических вопросах деятельности. Таким образом, даже главные специалисты компании (конструктор, технолог и экономист) должны в этом случае согласовывать свои действия с рядовыми работниками отдела маркетинга.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте основополагающие законы организации (синергии, самосохранения, развития-онтогенеза).
2. Охарактеризуйте понятия «динамика» и «статика».
3. Дайте характеристику принципам статической и динамической организации.
4. Чем отличаются принципы динамической организации от статической?
5. Какие принципы входят в состав общих принципов соответствия? Кратко охарактеризуйте их.
6. Какие принципы входят в состав общих принципов оптимальности организации?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / пер. с англ.; под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.

2. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2002. – 543 с.

3. Бурганова Л.А. Теория управления. – М.: Инфра-М, 2009. – 153 с.

4. Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами. – М.: Либроком, 2009. – 264 с.

5. Вачугов Д.Д. Менеджмент. – М.: Изд-во «Высшая школа», 2008. – 399 с.

6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2008. – 528 с.

7. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 480 с.

8. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова.– 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 499 с.

9. Гончаров В.И. Менеджмент. – Минск: Мисанта, 2003. – 624 с.

10. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – 832 с.

11. Дафт Р.Л. Теория организации. – М., 2006. – 671с.

12. Джоунс Г.Р., Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 340 с.

13. Жаворонков Е.П., Пермякова Л.В. Менеджмент в строительстве. – М.: Элит, 2005. – 416 с.

14. История менеджмента: учебное пособие / под ред. Д.В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 450 с.

15. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – 9-е изд., стер. – М.: Новое знание, 2006. – 336 с.

16. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.

17. Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие. – М.: Академический проект, 2007. – 229 с.

18. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 601 с.

19. Кузнецов Ю.В. Основы менеджмента / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. – М., 1997. – 286 с.

20. Ланцов В.М., Фаррахов А.Г. Реальный менеджмент. Ч. 1: Начала. – Казань: ЗАО «Новое знание», 2002. – 300 с.

21. Ланцов В.М., Шаймарданова А.Н., Киреева Т.М., Фаррахов А.Г. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики: учебное пособие. – Казань: КГАСУ, 2007. – 52 с.

22. Лукичева Л.И. Управление организацией: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / под ред. А.П. Анискина. – М.: Омега, 2008. – 560 с.

23. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: учеб. пособие для вузов / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – 2-е

изд., перераб. и доп. – М.: ИКЦ «МарТ». – Ростов-на-Дону: Издательский центр «МарТ», 2005 (Экономика и управление). – 620 с.

24. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 2009. – 328 с.

25. Менеджмент: учебник / под ред. Ф.И. Русинова. – М.: ФБК-Пресс, 2006. – 330 с.

26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 704 с.

27. Общая теория систем / А.М. Иванов [и др.]. – СПб.: Научная мысль, 2005. – 405 с.

28. Основы менеджмента: учеб. пособие / под ред. В.И. Королева. – М.: Магистр, 2008. – 540 с.

29. Основы системного подхода и их приложение к разработке территориальных автоматизированных систем управления / под ред. Ф.И. Перегудова. – Томск: ТГУ, 1976. – 239 с.

30. О'Шонесси, Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: Прогресс, 1979. – 431 с.

31. Парахина В.Н. Теория организации: учеб. пособие / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. – М.: КНОРУС, 2004. – 270 с.

32. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 340 с.

33. Поршнев А.Г., Разу М.Л., Тихомирова А.В. Менеджмент: Теория и практика в России. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2003. – 528 с.

34. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: Изд-во МГУ, 2001. –190 с.

35. Разу М.Л. Менеджмент. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2012. – 320 с.

36. Саулин А.Д. Теория организации (структурный подход). – СПб.: Изд-во СПБГУЭФ, 1999. – С. 11–12.

37. Степанова И.С. Менеджмент в строительстве. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Юрайт, 2005. – 523 с.

38. Томпсон-мл., А. Артур. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Артур, Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – 12-е изд. – М., 2008. – С. 409–410.

39. Третьякова Е.П. Теория организации: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2009.

40. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: Инфра, 2005. – 671 с.

41. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева. М.:ИНФРА-М, 2003. – 340 с.

42. Уткин Э.А. История менеджмента. – М.: Изд-во ЭКМОС, 2002. – 230 с.

43. Фаррахов А.Г. Менеджмент: учебное пособие. – Казань: КГАСУ, 2010. – 187 с.

44. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.

Афанасьева Альбина Назиповна

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие