

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

*Рекомендовано в качестве учебного пособия  
Редакционно-издательским советом  
Томского политехнического университета*

*Составители*  
**Н.И. Гвоздев, А.Н. Древаль**

Издательство  
Томского политехнического университета  
2011

УДК 005.1(075.8)  
ББК У9(2)212я73  
О-753

О-753

**Основы менеджмента:** учебное пособие / сост.: Н.И. Гвоздев, А.Н. Древаль; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 188 с.

В учебном пособии изложены научные основы менеджмента; дано описание общих характеристик, как коммерческих, так и некоммерческих организаций; рассмотрены основные положения теории организации, основные периоды эволюции менеджмента, основные функции процесса управления и дано описание этих функций.

Пособие подготовлено на кафедре менеджмента и предназначено для студентов ИДО, обучающихся по специальности 080507 «Менеджмент организации».

**УДК 005.1(075.8)**  
**ББК У9(2)212я73**

*Рецензенты*

Доктор технических наук,  
профессор кафедры системного анализа и управления МФУ ТГУ  
*В.Ф. Тарасенко*

Кандидат физико-математических наук, доцент,  
заведующая кафедрой управления качеством ФИТ ТГУ  
*С.Б. Квеско*

© Составление. ГОУ ВПО НИ ТПУ, 2011  
© Гвоздев Н.И., Древаль А.Н.,  
составление, 2011  
© Оформление. Издательство Томского  
политехнического университета, 2011

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>Тема 1. ВИДЫ И ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИЙ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Организации .....	6
1.2. Общие характеристики организаций.....	8
Вопросы и задания для самопроверки.....	18
<b>Тема 2. МЕНЕДЖЕРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>19</b>
2.1. Суть управленческой деятельности .....	19
2.2. Уровни управления .....	20
2.3. Менеджер в сравнении с предпринимателем.....	26
Вопросы и задания для самопроверки.....	27
<b>Тема 3. МЕНЕДЖМЕНТ.....</b>	<b>28</b>
3.1. Сущность менеджмента .....	28
3.2. Содержание понятия «менеджмент» .....	32
3.3. Цели и задачи менеджмента .....	40
3.4. Характерные черты и стадии менеджмента.....	42
3.5. Суть и содержание понятий «предпринимательство», «бизнес».....	43
Вопросы и задания для самопроверки.....	49
<b>Тема 4. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....</b>	<b>50</b>
4.1. Предыстория научного менеджмента .....	50
4.2. Классическая теория менеджмента.....	52
4.3. Социально-психологическое направление.....	65
4.4. Синтетические теории об управлении .....	71
Вопросы и задания для самопроверки.....	79
<b>Тема 5. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА.....</b>	<b>80</b>
5.1. Внешняя среда в бизнесе.....	80
5.2. Среда прямого воздействия.....	84
5.3. Среда косвенного воздействия .....	88
5.4. Внутренняя среда организации.....	93
5.5. Социотехнические подсистемы.....	100
Вопросы и задания для самопроверки.....	101

<b>Тема 6. ФУНКЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>102</b>
6.1. Функции процесса управления .....	102
6.2. Современная модель управления .....	103
6.3. Классификация функций менеджмента.....	114
Вопросы и задания для самопроверки.....	118
<b>Тема 7. ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ.....</b>	<b>119</b>
7.1. Сущность планирования.....	119
7.2. Принципы планирования .....	121
7.3. Технология планирования.....	122
7.4. Методы разработки планов .....	124
Вопросы и задания для самопроверки.....	128
<b>Тема 8. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>129</b>
8.1. Понятие, принципы построения и эволюция структур управления.....	129
Виды иерархических структур управления организацией.....	134
8.2. Бюрократический тип управления.....	136
8.3. Органический тип управления .....	140
8.4. Департаментализация .....	150
Вопросы и задания для самопроверки.....	152
<b>Тема 9. ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ .....</b>	<b>153</b>
9.1. Понятие и виды мотивации.....	153
9.2. Содержательные концепции мотивации .....	155
9.3. Процессные теории мотивации.....	161
9.4. Экономические мотивы деятельности людей .....	167
9.5. Неэкономические способы мотивации.....	171
Вопросы и задания для самопроверки.....	174
<b>Тема 10. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ.....</b>	<b>175</b>
10.1. Сущность и этапы контроля.....	175
10.2. Виды управленческого контроля.....	178
10.3. Этапы процесса контроля.....	180
10.4. Внешний и внутренний контроль.....	182
10.5. Управление по отклонениям .....	184
Вопросы и задания для самопроверки.....	185
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>187</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Переход экономики России к рыночным отношениям особенно способствовал повышению роли управления.

Деятельность любой организации требует управления, без которого невозможно не только ее эффективное функционирование и развитие, но и само существование. С управлением связаны интересы людей как в самой организации, так и за ее пределами.

В последние годы менеджмент организации превращается в реальный фактор развития в различных областях экономики. Динамичные условия бизнеса в стране, усиление конкуренции, повышение требований к качеству продукции и услуг показывает, что только эффективный менеджмент способен обеспечить устойчивое развитие организации.

Это сделало необходимым изучение и использование опыта управления передовых зарубежных стран и ведущих мировых компаний. Простое копирование чужого опыта не будет эффективным, поэтому необходим творческий поиск новых решений. Требуются радикальные и решительные шаги и смелость в практическом применении менеджмента в российских условиях.

Все большее число людей понимает необходимость преодоления старых директивных методов руководства и перехода к широкому использованию предприимчивости, инициативы; разумному сочетанию частного и государственного интересов.

Сегодняшние трудности порождены некомпетентностью некоторой части руководителей в области управления, незнанием основополагающих концепций и методов современного менеджмента, неспособностью использовать положительный опыт прежних лет и творческий подход к управлению предприятием в рыночных условиях.

В связи с этим сегодня в отечественной экономике нет более трудной и ответственной профессии, чем профессия руководителя. Это предъявляет особые требования к подготовке современных профессиональных управляющих – менеджеров.

В пособии рассматриваются основные концепции в области менеджмента, раскрывается содержание всех компонентов управленческой деятельности.

## Тема 1

# ВИДЫ И ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1. Организации

1.2. Общие характеристики организаций

### 1.1. Организации

Современный мир можно рассматривать как мир организаций, которые представляют собой «совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры» .

Организации могут быть классифицированы по следующим признакам:

- по организационно-правовой форме;
- форме собственности;
- целевому назначению;
- широте производственного профиля;
- характеру сочетания науки и производства;
- числу стадий производства;
- расположению предприятия.

Организации создаются для удовлетворения самых разнообразных потребностей людей и поэтому имеют различное назначение, размеры, строение и другие характеристики. Это играет большую роль при рассмотрении организаций как объектов управления. Многообразие целей и задач организаций приводит к тому, что для управления их функционированием и развитием требуются специальные знания.

Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента.

Люди объединяются в организации ради получения каких-то результатов, и сразу возникает потребность в управлении, и это дает повод рассмотреть организацию именно с позиций управления ею, т.е. как объект управления.

Группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

- наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы;

---

\* Словарь иностранных слов. – М.: Русский язык, 1988.

- наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели, а это реализуется через управление.

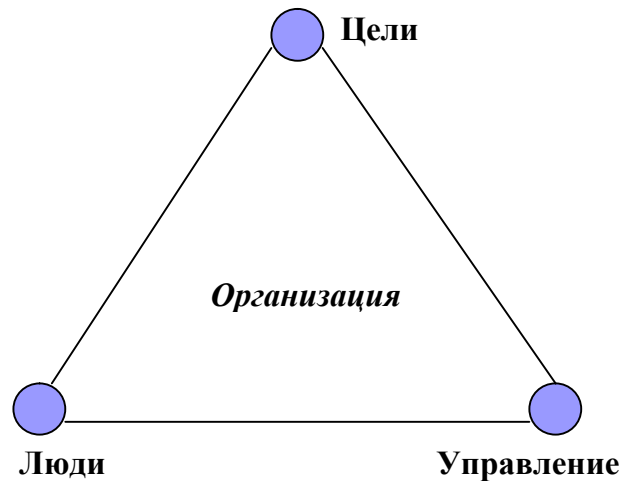


Рис. 1.1. Условия существования организации

Соединив эти существенные характеристики, мы получаем важное определение.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Приведенное выше определение справедливо для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации очень важны.

Используя термин *организация*, мы всегда будем иметь в виду формальную организацию.

Организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую всеми ее членами. Формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. Сложные организации имеют много взаимосвязанных целей.

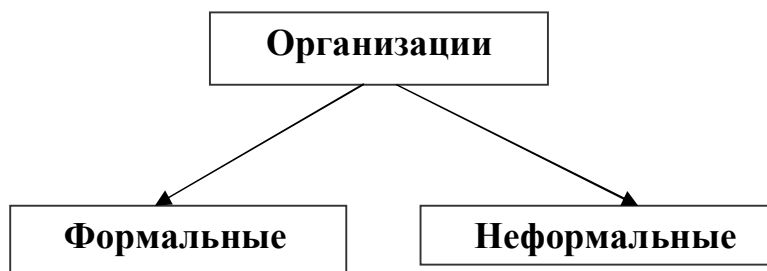


Рис. 1.2. Виды организаций

Например, «МакДоналдс» является организацией, состоящей из нескольких десятков тысяч самостоятельных предприятий, работа которых обеспечивается поддержкой большого числа организаций, ведущих строительство ресторанов и цехов, осуществляющих рекламу, производящих закупку продуктов, разрабатывающих новые виды продукции, осуществляющих контроль качества. Каждый ресторан «МакДоналдс» имеет свои планы реализации продукции и прибыли. Каждая вспомогательная единица также имеет свои цели, такие как, например, закупка говядины по выгодным ценам. Эти цели взаимосвязаны и взаимозависимы. Например, ресторан может реализовать свои цели, добившись запланированной прибыли, только если служба закупки добьется своих целей, обеспечив достаточное количество булочек по нужной цене; если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей; технологи найдут способ эффективного приготовления и т.д. Основная причина, позволившая «МакДоналдсу» стать крупнейшим предприятием в своем бизнесе в мире, заключается в том, что компании удалось не только достичь всех вышеперечисленных целей, но и эффективно связать их с наименьшими затратами.

## 1.2. Общие характеристики организаций

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организаций характеристики.

### Потребление ресурсов

В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, – это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.



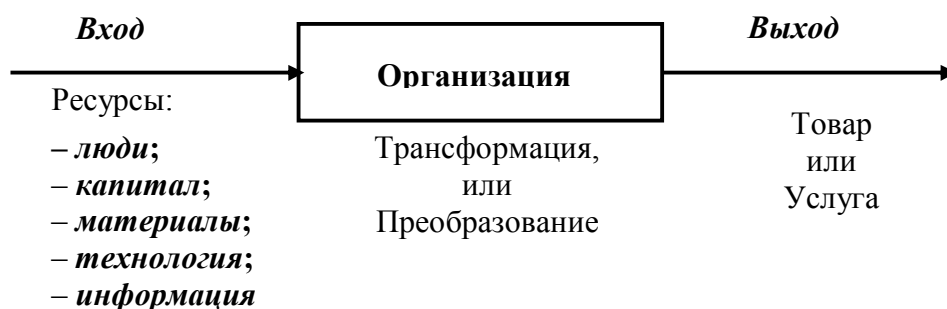


Рис. 1.3. Модель организации

Процесс преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания, и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов. В табл. 1.1 представлены некоторые виды ресурсов, используемых в организациях.

Таблица 1.1  
Виды ресурсов, используемых в организациях

Организация	Материалы	Технология	Люди	Информация
«Ай Би Эм», «Эппл» (производство)	Полупроводники, металлы, пластмассы	Сборочные линии, конструирование	Инженеры, программисты, управляющие, продавцы, сборщики	Отчеты о реализации исследования рынка, отчеты о дефектах
«МакДоналдс» (производство /обслуживание)	Мясо, картофель, булочки, бумага	Механизированное приготовление пищи (кухонное оборудование)	Управляющие ресторанов, бухгалтеры, мясники, продавцы на раздаче	Отчетность о реализации, учет на складах, отчет о затратах на приобретение продуктов для приготовления
«Федерал Экспресс» (коммерческие услуги)	Конверты, ярлыки для адресов	Компьютеры, реактивные самолеты, грузовики	Шоферы по доставке, операторы компьютеров, пилоты, механики	Информация о том, где находится груз, затраты, расходы по доставке, цифры выручки
Католическая церковь (некоммерческие услуги)	Свечи, каддила, ароматные вещества, Библия	Телефоны, транспорт, печатные машины	Священники (патеры), епископы, архиепископы, Папа римский	Ссылки на Библию, папская булла, отчеты о посещаемости прихожан, затраты на эксплуатацию церковью и церковных школ

«Эппл» и «Ай Би Эм» используют фонды акционеров и банков (капитал) для закупки деталей (материалы), для строительства сборочных линий (технология) и для оплаты заводским рабочим (люди), чтобы производить компьютеры, которые они смогли бы продать с прибылью (результаты). Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования. Информация, относящаяся к исследованию рынка, помогает руководителям «Эппл» и «Ай Би Эм» решать, какого типа продукция имеет большую вероятность понравиться публике. Общение с рабочими дает им информацию, необходимую для качественного выполнения этой задачи. Скорость и объем реализации продукции позволяют руководству решать, насколько успешно действует компания на пути достижения желаемых результатов. Осознание важности информации как вида ресурсов является основной причиной того, что фирмы по обработке информации, такие как «Эппл» и «Ай Би Эм», росли столь стремительно. Информация приобретает и распространяется в процессе коммуникации.

### Зависимость от внешней среды

Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Организации полностью зависимы от окружающего мира (от внешней среды) как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.



Рис. 1.4. Факторы внешней среды организации

Термин «*внешняя среда*» включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Например, введение новой автоматизированной технологии может обеспечить организации преимущество в конкуренции. Но, чтобы использовать эту новую технологию, организации придется найти людей с определенными навыками, а также определенными взглядами, которые сделают эту новую работу привлекательной для них. Если экономическая конъюнктура повышается или если существует конкуренция на рынке таких специалистов, организации, может быть, придется повысить заработную плату, чтобы привлечь этих специалистов на работу. При их найме организации придется соблюдать государственное законодательство, запрещающее дискриминацию по возрасту, полу и расе.

Большое значение имеет и тот факт, что, хотя организация и зависит полностью от внешней среды, среда эта, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров. Самые хорошие руководители в компании «Ай Би Эм» ничего не могут сделать, чтобы удержать маленькую японскую компанию от выхода на рынок с новой интегральной схемой, которая делает некоторые виды продукции «Ай Би Эм» устаревшими. И «МакДоналдс» не добьется никакого успеха, пытаясь помешать правительству поднять минимальную заработную плату, что увеличит ее затраты на рабочую силу на много миллионов долларов в год.

Руководству приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды, которые принимают поистине глобальный характер. Чтобы добиться успеха, фирмам приходится конкурировать на иностранных рынках и противостоять конкуренции иностранных компаний у себя на родине. Это требует понимания целой новой области юриспруденции, осознания новых культурных ценностей. На японский рынок проникли и успешно действуют лишь очень немногие американские компании, такие как «Кока-Кола», «МакДоналдс». При этом на американском рынке электроники и автомобилей успешно действует большое число японских фирм.

### **Внутренняя среда организации**

Самой очевидной характеристикой организаций является разделение труда. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда, или специализацией. Разделение большого объема работы на многочисленные небольшие

специализированные задания позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно. Разбив работу по приготовлению и подаче еды клиентам между 12 работниками, как это обычно делается у «МакДоналдса», можно обслуживать в сотни раз больше людей в день, чем в традиционных маленьких ресторанчиках с одним поваром и несколькими официантами.

В очень малых организациях горизонтальное разделение труда может не прослеживаться достаточно четко. Владельцы, которые являются одновременно и управляющими маленьких ресторанов, могут поочередно то готовить еду, то обслуживать посетителей. Но большинство сложных организаций имеют такого рода горизонтальное разделение, так что можно четко проследить их функции и цели деятельности. Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии, например, являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами, но существуют также и многочисленные другие названия. Корпорация «МакДоналдс» имеет специальные подразделения для каждой основной функции организации – отделы маркетинга, закупок, недвижимой собственности и т.д. Эти подразделения у «МакДоналдса» и в других организациях имеют свои собственные подразделения, более мелкие, более конкретные. «МакДоналдс», являясь такой крупной и широко разветвленной компанией, формирует подразделения как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности.

Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели.

Таким образом, по сути своей большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно. На рис. 1.5 показано, как типичное подразделение – факультет (само являющееся подразделением), в свою очередь, подразделяется на более мелкие горизонтальные группы, которые выполняют конкретные задания.

Организации имеют также большое количество неформальных, спонтанно возникающих групп. Например, поток студентов, изучающих менеджмент, является подразделением кафедры. Уже после нескольких совместных занятий такого потока создается несколько сплоченных группировок, неформальных групп, формирующихся самостоятельно внутри потока.

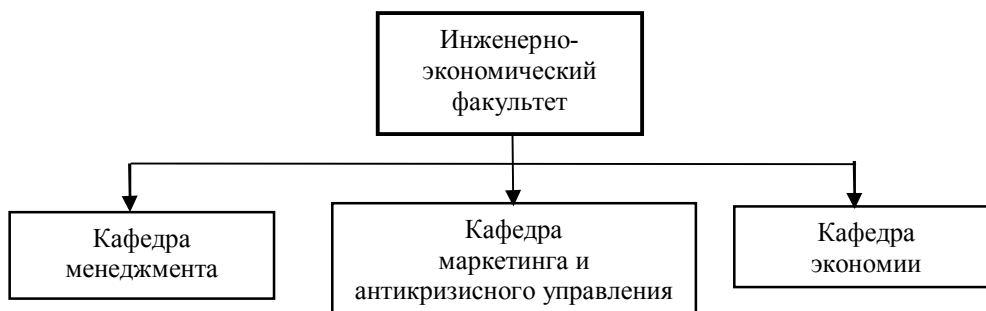


Рис. 1.5. Подразделения инженерно-экономического факультета

Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной.

В организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда (рис. 1.6). Первая – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Второе, называемое вертикальным, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

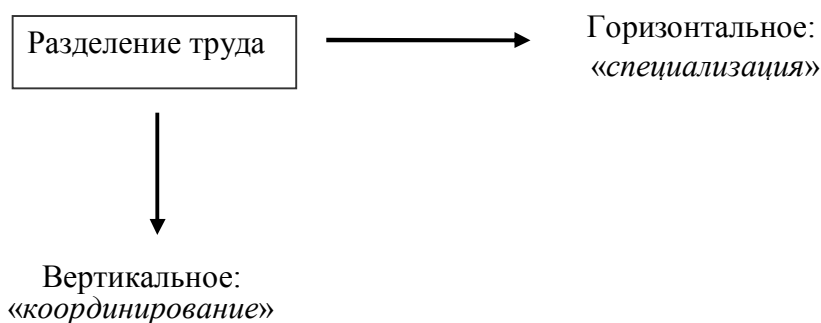


Рис. 1.6. Разделение труда в организации

Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенной и важной деятельностью для организации.

В малых организациях часто не имеется четко выделенной группы управляющих. Например, в небольшом магазине, управляемом двумя партнерами, один из них может принимать решения, касающиеся закупок, выполняя тем самым управленческую функцию в течение одной недели, а второй – в течение другой. Оба они координируют рабочие графики своих немногочисленных подчиненных, чтобы обеспечить работу магазина. Ни один из партнеров не считает другого хозяином или управляющим. Но, хотя управленческие функции и не выделены четко, основная функция – координирование – выполняется.

Во всех организациях, за исключением самых маленьких, управление занимает так много времени, что становится все труднее осуществлять его мимоходом. По мере разрастания организации людям сложнее ориентироваться, от кого они должны непосредственно принимать указания. На этом уровне, для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности.

Суперкрупные организации современного общества стали возможны только тогда, когда стала четко ощущаться необходимость отделения управления от коммерческой или технической деятельности.

### **Жизненный цикл организации**

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Немногие из них существуют долго, но ни одна не живет без изменений.

Новые организации формируются ежедневно, и в то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться процветают, негибкие – исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу.

Именно поэтому широко распространено понятие *«жизненный цикл организаций»* как предсказуемые изменения с определенной последовательностью состояний в течение времени.

Применяя понятие *«жизненный цикл»*, можно видеть: существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Согласно многочисленным исследованиям структура крупных организаций отличается от структуры небольших компаний. Для последних характерны неформальный стиль управления, низкая степень разделения труда, отсутствие жестких правил и инструкций, небольшой бюд-

жет. Крупные организации (например, «Ай Би Эм»), наоборот, отличаются высокой степенью специализации, им необходим многочисленный вспомогательный персонал, в них приняты разнообразные правила и инструкции, внутренние системы управления, поощрений и инноваций.

Постепенное развитие компании предполагает прохождение ею последовательных стадий жизненного цикла организации, напоминающего жизненный цикл товара с той разницей, что он относится к организации в целом. На каждом из этапов жизненного цикла организации – рождение, юность, средний возраст и зрелость – в ее деятельности и структуре происходят определенные изменения (табл. 1.2).

**Рождение.** На стадии рождения происходит создание организации, она делает первые шаги в своем развитии. Как правило, основателем выступает предприниматель, в одиночку или с несколькими соратниками выполняющий все рабочие задачи. Организация носит неформальный характер, а выполняемые рабочие задания перекрывают друг друга. Как правило, во вновь созданной организации отсутствуют штат специалистов-профессионалов, правила и инструкции, внутренние системы планирования, вознаграждения или координации. Право принимать решения принадлежит владельцу фирмы. Например, место рождения компании «Эппл компьютер» – гараж родителей одного из ее основателей – Стефана Возняка (второй «родитель» – Стивен Джобс). Первые 200 персональных компьютеров «Эппл» были собраны «высшими руководителями» организации, а комплектующие приобретались на вырученные на распродаже их личных вещей средства. А «младенчество» компании «Кентукки Фраед Чикен» связано с открытием полковником Харланом Сандерсом закуской при автозаправке в городке Корбин (штат Кентукки).

**Юность.** Достижение организацией стадии юности означает, что число работающих в ней сотрудников возрастает, компания специализируется на производстве некоего успешного товара. Основатель, как правило, уже не является ее единственным собственником. В принятии решений принимают участие несколько доверенных лиц, но управление носит относительно централизованный характер. Появляется разделение труда, создаются отделы, хотя внутренние системы остаются неформальными. Начинают действовать определенные правила, но число технических и административных работников все еще невелико.

На стадии юности (1978–1981 гг.) «Эппл компьютер» бурно развивалась, была создана новая производственная линия, контракты с компанией заключили более 2 тыс. дилеров. На стадии становления «Кентукки Фраед Чикен» Х. Сандерс убедил более 400 предприятий-франчайзи в Канаде и США воспользоваться его оригинальным рецептом приготовления цыплят. Обе организации развивались стремительно, но на этом этапе управление носило неформальный характер.

Таблица 1.2

**Характеристики организационной структуры  
на различных этапах жизненного цикла**

	<b>Рождение</b>	<b>Юность</b>	<b>Средний возраст</b>	<b>Зрелость</b>
<b>Размеры</b>	Небольшая	Средняя	Крупная	Крупнейшая
<b>Бюрократия</b>	Отсутствует	Предбюрократия	Бюрократическая	Забюрократизированная
<b>Разделение труда</b>	Перекрывающие друг друга задачи	Несколько отделов	Множество отделов, четко определенные задачи, организационная схема	Повсеместное разделение труда, узкая специализация, формальные должностные инструкции
<b>Централизация</b>	Управление осуществляется одним лицом	Управление осуществляется несколькими руководителями	Децентрализация до уровня руководителей отделов	Усиление децентрализации, чрезмерная нагрузка на высшее руководство
<b>Формализация</b>	Отсутствие письменных инструкций	Ограниченный круг инструкций	Формализация политики фирмы и принятых в ней процедур	Повсеместная формализация, большинство видов деятельности регламентируются должностными инструкциями
<b>Административная система</b>	Секретарь. Отсутствие штата специалистов-профессионалов	Увеличение числа конторских служащих и обслуживающего персонала, узкий круг специалистов-профессионалов	Увеличение штата специалистов-профессионалов	Огромная – множество профессиональных и обслуживающих отделов
<b>Внутренние системы</b>	Отсутствуют	Жесткий бюджет и информационная система	Контрольные системы на местах – отчеты финансовые, операционные, о результатах деятельности	Повсеместные – системы планирования, финансирования и персонала
<b>Горизонтальные команды, специальные группы</b>	Отсутствуют	Только для высших руководителей	В отдельных случаях – менеджеры-интеграторы и специальные группы	Часто на низших уровнях в целях разрушения бюрократических барьеров

**Средний возраст.** По достижении среднего возраста организация увеличивается в размерах, занимает устойчивое положение на рынке.

**Зрелость.** Как правило, зрелая организация отличается крупными масштабами и механистичной вертикальной структурой. У нее есть все: большой бюджет, системы управления и контроля, правила, права, штат инженеров, бухгалтеров, финансистов, узкая специализация. Принятие решений строго централизовано. В этот момент существенно возрастает



угроза застоя и загнивания организации. Для того чтобы противостоять жесткой вертикальной иерархии, необходимо активизировать инновационный процесс, ликвидировать разделяющие отделы «стены», децентрализовать процесс принятия решений, создать команды, специальные группы, учредить должности менеджеров-интеграторов. Такие организации, как «Проктор энд Гэмбл», «Дженерал моторс», испытавшие давление изменчивой внешней среды, осознали, что зрелая вертикальная структура препятствует быстрой реакции на перемены. В качестве основного «лекарственного средства» многие компании выбрали реинжиниринг. К последствиям его «приема» относится и уменьшение размеров компании (плановое сокращение должностей, функций, иерархических уровней или бизнес-единиц).

**Упадок.** В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно тех, кто обладает наиболее ценными специальностями. Количество конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки задержать упадок. Механизм выработки и принятия решений централизован.

Графически основные этапы жизненного цикла организации представлены на рис. 1.7.

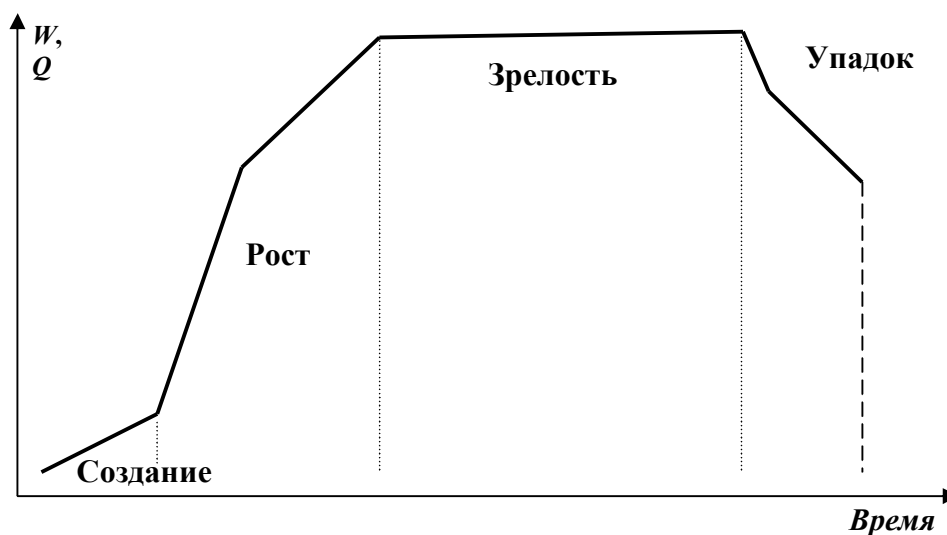


Рис. 1.7. Основные этапы жизненного цикла организации

Для каждой организации характерны специфические темпы развития. Переход от стадии к стадии зачастую сопровождается организационными кризисами. Сотрудники, привыкшие на первых этапах развития

к неформальной атмосфере, как правило, негативно воспринимают формализацию процедур, департаментализацию и организацию отделов. Неадекватной является и жесткая вертикальная структура на ранних стадиях развития и неформальная структура на более поздних этапах жизненного цикла, что негативно отражается в первую очередь на результатах деятельности организации. Так, дни американской авиакомпании «Пипл Экспресс» были преждевременно сочтены потому, что ей так и не удалось стать «взрослой». Управление пятой по объему перевозок компании США соответствовало стадии «младенчества» – в ней было принято неформальное руководство, организация не имела сильной вертикальной структуры (что не соответствовало ни ее размерам, ни этапу жизненного цикла).

Менеджеру необходимо учитывать особенности управления на каждой из рассмотренных стадий жизненного цикла для эффективного управления организацией.

### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Определите формальную организацию с точки зрения ее основных характеристик.
2. Назовите главные критерии, используемые в практике группировки предприятий.
3. Какие организационно-правовые формы предусмотрены Гражданским кодексом РФ для коммерческих и некоммерческих организаций?
4. Перечислите виды ресурсов, которые потребляют и коммерческие, и некоммерческие организации.
5. Приведите примеры основных целей функциональных областей организации.
6. Укажите различия между средой прямого и косвенного воздействия. Перечислите их основные факторы.
7. Как осуществляется связь внешней среды с процессами внутри организации?
8. Почему менеджерам следует оценивать влияние изменения общего состояния экономики на деятельность организации?
9. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла организации.
10. Перечислите причины, приводящие организацию к упадку.

## Тема 2

### МЕНЕДЖЕРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

- 2.1. Суть управленческой деятельности
- 2.2. Уровни управления
- 2.3. Менеджер в сравнении с предпринимателем

#### 2.1. Суть управленческой деятельности

Все организации имеют некоторые общие характеристики, включая и необходимость управления. Неудивительно поэтому, что управленческая работа также имеет много общих характеристик. Руководитель – это руководитель, хотя организации, сферы и ответственность могут различаться.

Аспекты управленческой деятельности, которые являются общими для всех руководителей во всех организациях, менее очевидны, чем различия в их работе.

Исследования показывают, что управленческая работа по сути своей очень сильно отличается от неуправленческой. И действительно, работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой директора завода, чем с работой людей, которые находятся под его управлением. По мнению Минцберга: «Почти всякая работа в обществе требует специализации и концентрации. Станочники, овладев техникой изготовления какой-то детали на своем станке, могут потом в течение многих недель заниматься этой операцией, инженеры и программисты порой затрачивают месяцы на разработку какого-то моста или компьютерной программы, торговцы большую часть жизни проводят, продавая один и тот же вид продукции. Руководитель же не вправе ожидать такой однородности в своей работе. Скорее, характерным для него будет кратковременность, разнообразие и фрагментарность осуществляемой деятельности. Согласно исследованиям, мастера выполняют в среднем 583 различные операции по управлению в день».

Характеристики работы мастера, включающие разнообразие, прерывистость в выполняемых действиях, диаметрально противоположны работе многих механиков-повременщиков, работа которых носит повторяющийся характер, не прерывается и выполняется в постоянном, устойчивом, неизменном ритме движущегося конвейера.

Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление, как таковое, является и стимулирующим

элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен.

И наконец, именно управление в большей степени, чем что-либо другое, объясняет самый значимый социальный феномен нашего века: взрыв образования. Чем больше имеется высокообразованных людей, тем в большей мере зависят они от организации. Практически все люди, имеющие образование выше школьного, во всех развитых странах мира – в Соединенных Штатах эта цифра составляет более 90 % – проведут всю свою жизнь в качестве служащих управляемых организаций и не смогут жить и зарабатывать себе на жизнь вне организаций.

## 2.2. Уровни управления

Хотя все руководители играют определенные роли и выполняют определенные функции, это не значит, что большое число руководителей в крупной компании заняты выполнением одной и той же работы. Организации, достаточно крупные для того, чтобы обеспечить четкие разграничения в работе руководителей и неруководителей, обычно имеют такой большой объем управленческой работы, что она тоже должна быть разделена. Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Например, на многих предприятиях имеются начальники финансового отдела, производственного отдела и службы маркетинга. Как и в случае горизонтального разделения труда для выполнения производственных работ, горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиваться успеха в своей деятельности. Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей, пока, наконец, мы не спускаемся до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала – людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда в результате образует уровни управления. На рис. 2.2 приведены два способа описания уровней управления.

Вертикальное разделение труда приводит к формированию уровней управления по вертикали.

Обычно в организации можно определить, на каком уровне находится один руководитель по сравнению с другими. Это осуществляется через название должности. Однако название должности не является надежным указателем истинного уровня данного руководителя в системе.

Например: в некоторых компаниях продавцов называют региональными или территориальными руководителями сбыта, хотя они никем, кроме себя, не руководят.



Рис. 2.1. Иерархия управления

Размер организации – это лишь один из нескольких факторов, которые определяют, сколько уровней управления должна иметь компания для достижения оптимальных результатов.

Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории с точки зрения функции, выполняемой руководителем в организации. Лица на техническом уровне в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг. Лица, находящиеся на управленческом уровне, в основном заняты управлением и координацией внутри организации. Руководители среднего звена согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации. Руководители на высшем уровне заняты в основном раз-

работкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует и функционирует данная организация.

Более общий способ описания уровней управления состоит в выделении руководителей низового звена или операционных управляющих, руководителей среднего звена и руководителей высшего звена.

### **Руководители низового звена**

Младшие начальники, которых также называют руководителями первого (низового) звена или операционными руководителями, – это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). Младшие начальники в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой управления в школе бизнеса. Большая часть руководителей вообще – это руководители низового звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве.

Исследования показывают, что работа руководителя низового звена является напряженной и наполненной разнообразными действиями. Она характеризуется частыми перерывами, переходами от одной задачи к другой. Задачи сами по себе потенциально краткие: в одном исследовании обнаружено, что время, затрачиваемое мастером в среднем на выполнение одного задания, равнялось 48 секундам. Временной период для реализации решений, принимаемых мастером, также короткий. Решения почти всегда реализуются в течение менее двух недель. Было выявлено, что мастера проводят около половины своего рабочего времени в общении. Они много общаются со своими подчиненными, немного с другими мастерами и совсем мало со своим начальством.

**Форма пирамиды используется для того, чтобы показать, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.**



Рис. 2.2. Два способа представления уровней управления

### **Руководители среднего звена**

Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. За последние десятилетия среднее звено управления значительно выросло и по своей численности, и по своей значимости. В большой организации может быть столько руководителей среднего звена, что возникает необходимость в разделении данной группы. И если такое разделение происходит, то возникают два уровня, первый из которых называется верхним уровнем среднего звена управления, второй – низшим. Таким образом, образуются четыре основных уровня управления: высший, верхний средний, низший средний и низовой. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан (в университете), управляющий сбытом по региону или по стране и директор филиала.

Трудно сделать обобщения относительно характера работы руководителя среднего звена, т.к. она значительно варьируется от организации к организации и даже внутри одной и той же организации. Некоторые организации предоставляют своим руководителям среднего звена большую ответственность, делая их работу в определенной степени по-

хожей на работу руководителей высшего звена. Исследование работы 190 руководителей в 8 компаниях показало, что руководители среднего звена были органичной частью процесса принятия решений. Они определяли проблемы, начинали обсуждения, рекомендовали действия, разрабатывали новаторские творческие предложения.

Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, а не организации в целом. Например, деятельность начальника производства в промышленной фирме в основном включает координирование и управление работой руководителей низового звена, анализ данных о производительности труда и взаимодействие с инженерами по разработке новой продукции. Руководитель отдела по внешним связям на той же фирме проводит основную часть своего времени, подготавливая бумаги, за чтением, в разговорах и беседах, а также на заседаниях различных комитетов.

В основном, однако, руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения (обычно после трансформации их) в технологически удобной форме (в виде спецификаций и конкретных заданий) низовым линейным руководителям. Хотя существуют вариации, но большая часть общения у руководителей среднего звена проходит в форме бесед с другими руководителями среднего и низового звеньев. Одно исследование по вопросам работы руководителя среднего звена на производственном предприятии показало, что они проводят около 89 % времени в устном взаимодействии. В другом исследовании указывается, что руководитель среднего звена проводит только 34 % своего времени в одиночестве, там также подчеркивается, что большая часть времени затрачивается этими руководителями на устное общение.

Руководители среднего звена как социальная группа испытывали особенно сильное влияние различных изменений экономического и технологического характера на производстве в течение 80-х годов. Персональные компьютеры ликвидировали некоторые их функции и изменили другие, дав возможность руководителям высшего звена получать информацию непосредственно за своим рабочим столом прямо из первоисточника, вместо того, чтобы подвергать ее фильтрации на уровне руководителей среднего звена. Волна корпоративных слияний и общее давление с целью повышения эффективности в работе также вызвало радикальные сокращения числа руководителей среднего звена в некоторых организациях.



## Руководители высшего звена

Высший организационный уровень – *руководство высшего звена* – гораздо малочисленнее других. Даже в самых крупных организациях руководителей высшего звена всего несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе – это председатель Совета, президент, вице-президент корпорации; в среде государственных деятелей – министры, а в университете – проректоры и ректор.

Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации.

Сильные руководители высшего звена накладывают отпечаток своей личности на весь облик компании.

Влияние руководителя высшего звена в компании может быть блестяще проиллюстрировано на примере изменений, которые претерпела компания «Крайслер» под руководством Ли Якокки. Поэтому успешно действующие руководители высшего звена в больших организациях ценятся очень высоко, и их труд оплачивается очень хорошо.

Но велики и тяготы такого поста: человек на этой должности, как правило, очень одинок. После тщательного изучения деятельности пяти руководителей высшего звена Минцберг пришел к такому выводу: «Таким образом, работу по руководству большой организацией можно назвать крайне изматывающей. Количество работы, которую приходится выполнять руководителю или которую он считает необходимым выполнить в течение дня, – огромно, а темп, с которой она должна быть выполнена, очень напряженный. И после долгих часов работы главный руководитель (как, впрочем, и другие руководители) не в состоянии уйти от своей среды ни физически (т.к. среда признает авторитет и статус его должности), ни в своих мыслях, которые нацелены на непрерывный поиск новой информации.

Основной причиной напряженного темпа и огромного объема работы является тот факт, что работа руководителя высшего звена не имеет четкого завершения. Поэтому и руководитель высшего звена не может быть уверен, что он (или она) успешно завершил свою деятельность. Организация продолжает действовать, и внешняя среда продолжает меняться, всегда существует риск неудачи. Хирург может закончить операцию и считать свою задачу выполненной, но руководитель высшего звена всегда чувствует, что нужно делать что-то еще, больше, дальше. Рабочая неделя продолжительностью 60–80 часов для него не редкость.

### 2.3. Менеджер в сравнении с предпринимателем

Термин «предприниматель» был введен французским экономистом Ришаром Кантиллоном, жившим в начале XVIII века. И с тех пор это слово означает человека, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу. Очень важно понимать, что слова «предприниматель» и «менеджер» не являются синонимами. Основы американской индустрии были заложены горсткой смелых предпринимателей в конце XIX – начале XX веков. Вот их имена: Джон Д. Рокфеллер, Дж. П. Морган, Эндрю Меллон, Эндрю Карнеги, Генри Форд. Они знакомы каждому американцу.

Таблица 2.1

Десять наиболее важных качеств удачливых предпринимателей

Качество	Описание
1. Инициативность и постоянный поиск новых деловых возможностей	Видит раньше других и использует новые и оригинальные деловые возможности. Действует до того, как его вынудят к этому обстоятельства
2. Целеустремленность	Имеет долгосрочное видение, ясно выражает цели, постоянно ставит и своевременно корректирует краткосрочные задачи.
3. Упорство и настойчивость	Меняет стратегии и тактику, чтобы достичь целей; готов к неоднократным усилиям, чтобы преодолеть любые препятствия
4. Готовность к взвешенному риску	Постоянно готов к ситуации «вызова» или умеренного риска. Предпринимает действия, чтобы уменьшить риск и контролировать результаты
5. Ориентация на эффективность и качество	Стремится во всем достичь совершенства, находит пути делать все лучше, быстрее, дешевле
6. Ответственность	Принимает на себя всю ответственность и идет на личные жертвы для выполнения необходимой работы
7. Систематическое планирование и эффективный контроль	Уделяет достаточное внимание планированию, использует эффективные процедуры слежения за выполнением наиболее важных работ, контролирует основные показатели деятельности
8. Стремление быть информированным	Наряду с получением необходимых сведений по формально установленным каналам, стремится лично получать информацию от клиентов, поставщиков, конкурентов, с рабочих мест
9. Способность убеждать	Обладает способностью оказывать влияние на людей, умело пользуется этим в деловых и личных контактах
10. Независимость и уверенность в себе	Стремится к самостоятельности и независимости от других людей, верит в свои способности справиться с самыми трудными задачами

Не менее известны и имена выдающихся предпринимателей последних десятилетий: Дж. Пол Гетти, Х.Л. Хант, Аристотель Онассис.

Сотни тысяч людей, которые каждый год начинают новый бизнес, тоже относятся к классу предпринимателей, хотя их именам никогда не суждено попасть в учебники истории. Эти люди играют ключевую роль в экономике. Малый бизнес предпринимательского характера играет важнейшую роль в экономике США. По статистическим данным 10,8 млн предприятий из 11 млн в Америке – это малый бизнес. В нем занято 60 % всей рабочей силы. Более того, за период с 1972 по 1979 г. на 25 % возросло количество супермалых предприятий индивидуальной трудовой деятельности.

Предпринимательство, с точки зрения концепции, не ограничивается бизнесом. Инновационные формы управления, введенные в группе тактических войск американских ВВС, превратили ее из малоэффективной, страдающей серьезными недостатками и ошибками службы в модель, демонстрирующую военное совершенство, и всего за шесть с половиной лет.

### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. В чем суть управленческой деятельности в организации?
2. Какие различия существуют в понятиях «менеджер» и «руководитель»?
3. Сформулируйте суть управленческой деятельности для руководителей вашей отрасли.
4. В чем состоит процесс профессионализации менеджеров?
5. Опишите основные уровни менеджмента в вашей организации и их специфику.
6. Являются ли термины «предприниматель» и «менеджер» синонимами? Обоснуйте ваш тезис.
7. Какие качества, по вашему мнению, необходимы российскому предпринимателю?

## Тема 3

### МЕНЕДЖМЕНТ

- 3.1. Сущность менеджмента
- 3.2. Содержание понятия «менеджмент»
- 3.3. Цели и задачи менеджмента
- 3.4. Характерные черты и стадии менеджмента
- 3.5. Суть и содержание понятий «предпринимательство», «бизнес»

#### 3.1. Сущность менеджмента

Менеджмент – это управление в условиях рынка, рыночной экономики, что означает:

- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль; постоянное стремление к повышению эффективности производства с меньшими затратами; получение оптимальных результатов;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка (конечный результат деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений выявляется на рынке в процессе обмена);
- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Термины «менеджмент», «менеджер» быстро и прочно вошли в наш словарный обиход, заменив используемые нами ранее термины «управление», «управленческая деятельность», «руководитель», «директор».

Термин «менеджмент» по своей сути является аналогом термина «управление», это его синоним, однако не в полной мере. Термин «управление» в русском языке намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении непредпринимательских организаций.

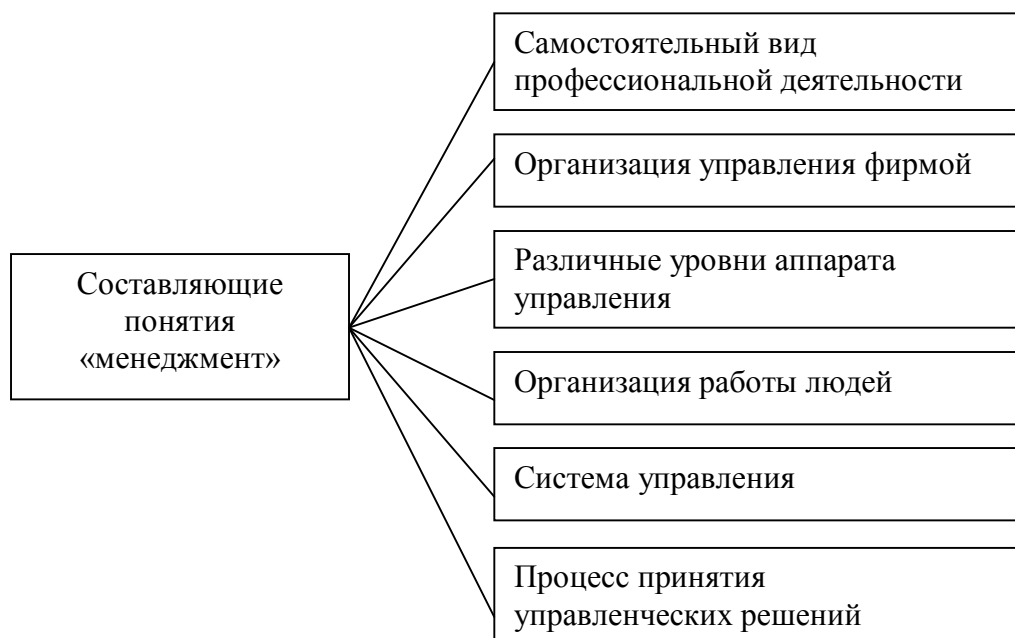


Рис. 3.1. Составляющие понятия «менеджмент»

Термин «менеджмент» (management) американского происхождения и не переводится на другой язык дословно. В англоязычных странах он употребляется довольно свободно и в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для других значений используются другие слова. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин «control»; для государственного или общественного управления – термины «government administration» или «public administration». Иногда к слову «management» добавляется слово «business» («business management»), что лишь подчеркивает его принадлежность к хозяйственной сфере деятельности. Учитывая вышеизложенное, мы в дальнейшем будем применять термин «управление» в том же значении, что и «менеджмент».

Рассматривая суть понятия «менеджмент», важно уточнить некоторые входящие в его определение положения.

Менеджмент может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера – это

производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство всего производственного процесса. Поэтому менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

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

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

Под хозяйственной деятельностью в определении менеджмента понимается деятельность фирмы:

- в любой отрасли экономики: промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковском деле, страховом деле и др.;
- любой сфере деятельности фирмы: НИОКР, производство, сбыт, финансы, если она направлена на получение прибыли как конечного результата или предпринимательского дохода, в зависимости от конкретных целей деятельности фирмы.

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

Содержанием хозяйственной деятельности фирмы является обеспечение процесса производства всеми необходимыми ресурсами и ор-

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

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

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

Определение целей деятельности фирмы на ближайшую и дальнюю перспективы – это главное в менеджменте (management by objectives). Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей фирмы и ее обеспеченности соответствующими ресурсами.

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

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

Менеджмент имеет свой собственный экономический механизм, который направлен на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена.

### 3.2. Содержание понятия «менеджмент»

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

#### **Менеджмент как наука и практика управления**

Под научными основами управления понимается система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления, а точнее, обеспечение практики менеджмента научными рекомендациями. Наука об управлении получила развитие в трудах таких отечественных ученых, как Д.М. Гвишиани, Г.Х. Попов, А.В. Попов, А.Г. Аганбегян, Ю.П. Васильев, А.И. Анчишкин и в трудах таких зарубежных авторов, как А. Файоль, П. Друкер, М.Х. Мескон, Х. Вольфганг, И. Ансофф и др.

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

- использование научного анализа для определения наилучших способов достижения целей и решения конкретных задач;
- важность отбора работников, наиболее подходящих для выполнения конкретных задач, и обеспечение их обучения;
- необходимость обеспечения работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

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

Это концепции:

- научного управления;
- административного управления;
- управления с позиций психологии и человеческих отношений;
- управления с позиций науки о поведении.

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

- количественный;
- подход к управлению как к процессу;
- системный подход;
- ситуационный подход.



Концепция научного управления получила развитие в США с начала XX в. Ее основоположником был Ф. Тейлор, книгу которого («Принципы научного управления») считают началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследования.

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

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

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

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

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

ботка принципов построения структуры организации и управления производством.

Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Исследования, проведенные психологом А. Маслоу, показали, что мотивами поступков людей являются не экономические силы, как считали сторонники концепции научного управления, а различные потребности, которые не могут быть удовлетворены в денежном выражении. Речь шла о том, что производительность труда рабочих могла повышаться не столько в связи с увеличением зарплаты, сколько в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами, повышения удовлетворенности рабочих своим трудом и отношениями в коллективе. Эта концепция, получившая наибольшее распространение в 30–50-е гг., была основана на важнейшем положении о том, что применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работников результатами своего труда является основой повышения вследствие этого его производительности.

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

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

Суть концепции адаптации состоит в том, что в реальной хозяйственной жизни стратегия фирмы – это всегда комбинация наиболее вы-

годных курсов действий с учетом факторов внешней среды, т.е. это стратегия маневрирования в распределении и перераспределении производства и товаров между предприятиями, расположенными в разных странах, в зависимости от уровня издержек производства, стоимости рабочей силы, темпов экономического роста, политической стабильности страны.

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

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

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

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

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

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

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

Придавая важное значение регулированию рыночных отношений, теоретики менеджмента особый упор делают на необходимость приспособления фирмы к требованиям рынка по каждому конкретному продукту, выпускаемому фирмой. Поэтому организационно-технический аспект этой теории направлен на так называемое «планирование продукта», которое охватывает систему мероприятий по изучению рынка конкретного товара, составлению программ и прогнозов, разработку и внедрение на рынок нового товара, по активизации спроса на товары и получению высокой прибыли от его реализации.

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

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

Реализация менеджмента в практической деятельности фирм выступает как система управления.

Следовательно, менеджмент регулируется законами развития рыночной системы хозяйствования и направлен на гибкое приспособление производственно-сбытовой деятельности фирмы к изменяющимся рыночным условиям.

Менеджмент как наука управления стремится найти и разработать средства и методы, которые способствовали бы наиболее эффективному достижению целей организации, повышению производительности труда и рентабельности производства, исходя из сложившихся условий во внутренней и внешней среде. Это обусловило появление и развитие в современных условиях новых подходов к управлению, ориентированных на решение проблем управления в крупных промышленных фирмах, международных по сфере деятельности – транснациональных корпорациях.

Подход к управлению как к процессу определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий – функций управления.

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

Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует и единого лучшего способа управления организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, наиболее соответствующий данной ситуации. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, поскольку содержит конкретные рекомендации по применению научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий. Под ситуацией понимается конкретный набор обстоятельств, которые оказывают воздействие на функционирование организации в данное время. Используя ситуационный подход (ситуационное мышление), управляющие могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

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

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

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

Содержание менеджмента состоит в достижении фирмой определенных результатов в ходе предпринимательской деятельности.

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

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

Такое содержание понятия «менеджмент» соответствует нашему понятию внутрифирменного управления. В данной работе мы сужаем предмет изучения и будем рассматривать управление только в промышленных фирмах, где оно по содержанию и направленности отличается от управления в других фирмах в зависимости от их вида и характера деятельности.

**Менеджмент как организация (орган) управления.** Обычно под организацией понимается структура (состав), в рамках которой проводятся сознательно координируемые мероприятия, направленные на достижение общих целей. Поскольку само по себе управление тоже имеет определенную структуру, то, наряду с организацией и управлением, можно говорить об организации как органе, субъекте управления и об управлении организацией, рассматриваемой как объект управления. В обоих случаях для таких понятий применяется термин «менеджмент».

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

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

*Top management* – высшее звено управления, высшее руководство.

*Middle management* – среднее звено управления.

*Lower management* – низовое звено управления.

Менеджмент – это организация работы людей, сотрудников, коллектива для достижения намеченной цели наиболее рациональным спо-

собом. Предполагается, что работу по управлению персоналом необходимо строить с таким расчетом, чтобы она соответствовала потребностям сотрудников и позволяла активизировать их работу, повышать производительность труда и, следовательно, эффективность производства.

Менеджмент – это система управления, в которой фирма или ее подразделение выступают как управляемый объект. При изучении фирм как объектов управления первостепенное значение имеют взаимные связи между более мелкими объектами (подразделениями), из которых они состоят. Совокупность объектов, рассматриваемых как единое целое, называют системой.

Система управления должна располагать материальными, финансовыми, трудовыми и другими ресурсами, обеспечивающими реализацию управленческих воздействий. Управленческие воздействия поступают в исполнительные органы как изнутри управляемого объекта, так и извне, т.е. из внешней среды. Наличие информации о внешней среде и выводы о ее влиянии на систему управления повышают эффективность системы, поскольку позволяют своевременно вносить коррективы в процесс управления и приспособляться к изменениям внешней среды – рыночных условий и системы их регулирования.

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

Менеджмент – управление любой организацией: государственным учреждением, армией, церковью, непредпринимательскими корпорациями, т.е. независимо от целей их деятельности. В США непредпринимательские корпорации хотя и отвечают по своим обязательствам своим капиталом, однако целью их деятельности является не получение прибыли, а выполнение конкретно определенных функций (например: школы, больницы, библиотеки).

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

Управленческие решения принимаются на основе информации, получаемой и обрабатываемой в процессе подготовки решений. Принятое управленческое решение подлежит конкретизации для исполнителей и контролю за выполнением. Иначе говоря, управленческое решение должно содержать ответ на вопрос: «Как реализовать принятое решение и как проконтролировать его исполнение?»

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

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

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

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

### **3.3. Цели и задачи менеджмента**

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

Прибыльность фирмы свидетельствует об эффективности ее производственно-сбытовой деятельности, которая достигается путем минимизации затрат (расходов на сырье, материалы, энергию, оплату труда,



финансирование) и максимизации доходов от результатов производства – выпуска продукции и услуг.

Менеджмент призван создавать условия для успешного функционирования фирмы, исходя из того, что прибыль является не причиной существования фирмы, а результатом ее деятельности, который в конечном итоге определяет рынок. Прибыль создает определенные гарантии дальнейшему функционированию фирмы, поскольку только прибыль и ее накопление на предприятии в виде различных резервных фондов позволяют ограничивать и преодолевать риски, связанные с реализацией товаров на рынке. Ситуация на рынке, как известно, постоянно меняется, происходят изменения в положении на рынке конкурентов, в условиях и формах финансирования, состоянии хозяйственной конъюнктуры в отрасли или в стране в целом, в условиях торговли на мировых товарных рынках. Отсюда постоянное наличие риска. Целью менеджмента в этих условиях является постоянное преодоление риска или рискованных ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуется наличие определенных резервных денежных средств и предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

Важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг, с учетом потребностей потребителей, на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

В связи с этим в задачи менеджмента входит:

- обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;
- постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;
- постоянный поиск и освоение новых рынков.

К задачам, решаемым в менеджменте, относятся также:

- определение конкретных целей развития фирмы;
- выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения;
- разработка стратегии развития фирмы – хозяйственных задач и путей их решения;

- выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- установление контроля за выполнением поставленных задач.

Выполнение задач менеджмента по регулированию, организации, координации и контролю за производственным процессом и достижение намеченных целей получают оценку на рынке.

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

### **3.4. Характерные черты и стадии менеджмента**

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

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

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

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

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

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

Стратегическое управление включает:

- выработку цели организации;
- прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием существующих факторов;
- перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели.

Оперативное управление включает деятельность по реализации вышеуказанных мер, которая подразделяется:

- на организацию как создание нужной структуры и необходимых ресурсов;
- руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры.

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

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

### **3.5. Суть и содержание понятий «предпринимательство», «бизнес»**

Предпринимательство (entrepreneurship), предпринимательская деятельность – это основной вид самостоятельной хозяйственной деятельности (производственной или коммерческой), осуществляемой физическими и юридическими лицами, именуемыми предпринимателями, от своего имени и на свой риск на постоянной основе.

Эта деятельность направлена на достижение намеченного результата (получение прибыли или предпринимательского дохода) путем наилучшего использования капитала и ресурсов экономически обособленными субъектами рыночного хозяйства, несущими полную имущественную ответственность за результаты своей деятельности и подчиняющимися правовым нормам (законодательству) страны регистрации.

Предпринимательство как особый вид деятельности предполагает наличие у субъектов этой деятельности определенного образа мышления, особого стиля и типа хозяйственного поведения. Это проявляется в особом творческом отношении к делу, свободном проявлении инициативы, постоянном стремлении к новаторству, поиску нетрадиционных решений и возможностей, расширению масштабов и сферы деятельно-

сти и, что особо важно, постоянной готовности к риску и изысканию способов его преодоления.

Важнейшей задачей предпринимательской деятельности является обеспечение эффективного функционирования фирмы или деятельности индивидуального предпринимателя, что предполагает ориентацию на инновации и создание инновационной среды, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из самых разнообразных источников.

Предпринимательство как самостоятельная деятельность предполагает свободу и самостоятельность субъектов этой деятельности в различных направлениях:

- выбор вида и сферы предпринимательской деятельности;
- выбор направлений и методов этой деятельности;
- принятие хозяйственных решений и выбор средств их реализации;
- формирование производственных программ, выбор источников финансирования, поставщиков продукции и услуг, источников получения трудовых ресурсов;
- выбор каналов и методов сбыта;
- установление систем и размеров оплаты труда и других видов доходов лиц, работающих по найму;
- установление уровня цен и тарифов на продукцию и услуги;
- распоряжение прибылью (доходами) от предпринимательской деятельности, остающейся после уплаты налогов и внесения других обязательных платежей.

Предпринимательство как хозяйственная деятельность предполагает организацию и управление хозяйственным процессом независимо от вида и сферы деятельности фирмы или индивидуального предпринимательства. Хозяйственная деятельность может охватывать следующие виды: инновационную, производственно-сбытовую, торгово-посредническую, консультационную, инжиниринговую, патентно-лицензионную и др., включая торговлю ценными бумагами. Сфера хозяйственной деятельности включает как внутрифирменные отношения, так и отношения с другими участниками рыночного хозяйства – финансовые, правовые, расчетные, связанные с товародвижением, страхованием, хранением, арендой товаров, рекламой продукции и услуг и др.

Предпринимательская деятельность осуществляется физическими и юридическими лицами. Физические лица – это индивидуальные предприниматели, правовое положение которых регулируется соответствующими законами, по которым они наделяются правоспособностью и дееспособностью: способностью к совершению юридических актов

(заключению сделок); к наделению правами и обязанностями; к несению имущественной и другой ответственности.

Юридическое лицо – это носитель имущественных прав и обязанностей. Оно выступает в хозяйственном обороте от своего имени; существует независимо от лиц, входящих в его состав; несет самостоятельную имущественную ответственность по обязательствам, в которые оно вступает. Имущество юридического лица обособляется от личного имущества его членов.

Предпринимательская деятельность, осуществляемая физическими лицами, относится к индивидуальной (частной) предпринимательской деятельности.

Предпринимательская деятельность, осуществляемая юридическими лицами, относится к коллективному предпринимательству.

Обе формы предпринимательской деятельности основаны как на собственности капитала и имущества, принадлежащего субъектам предпринимательской деятельности, так и на финансовых средствах, привлекаемых со стороны. В той и другой форме предпринимательской деятельности может применяться и не применяться наемный труд работников.

Индивидуальный предприниматель может быть собственником капитала, вложенного в конкретное имущество, обладая правом владения, пользования и распоряжения этим имуществом, т.е. выступать в качестве единоличного владельца и управляющего имуществом, которое он вкладывает в организацию хозяйственного процесса (пускает в оборот), привлекая для этого необходимые ресурсы (материально-технические, трудовые и др.).

Индивидуальный предприниматель как физическое лицо может не иметь собственного капитала и имущества, а привлечь заемные средства и арендованное имущество для организации хозяйственной деятельности, конечным результатом которой будет получение предпринимательского дохода и прибыли.

Индивидуальное предпринимательство предполагает наличие у физического лица предпосылок для организации хозяйственной деятельности, которой он может управлять самостоятельно либо нанять управляющего.

Индивидуальная предпринимательская деятельность получила широкое распространение в современных условиях в новых отраслях, связанных с высокой технологией и новаторскими идеями, где в качестве физических лиц выступают инженеры, конструкторы, обладающие патентами и имеющие финансовые средства на организацию и внедрение их в производство. Обычно индивидуальный предприниматель имеет

гораздо больше свободы действий, чем менеджер в крупной фирме, в особенности в выборе направлений и сферы деятельности.

Предприниматель осуществляет хозяйственную деятельность от своего имени и на свой риск. Предприниматель (entrepreneur) – это лицо, которое вкладывает собственные средства в организацию дела и принимает на себя личный риск, связанный с его результатами. Осуществляя хозяйственные связи с другими участниками рыночных отношений, предприниматель выступает стороной договора (сделки). Он может предоставить право подписания контрактов от своего имени или от имени фирмы, которую он возглавляет, конкретному представителю (управляющему) и установить пределы таких полномочий.

Действуя на свой страх и риск, предприниматель принимает на себя всю полноту ответственности за конечные результаты деятельности – как индивидуальной, так и коллективной. Он несет имущественную ответственность за результаты хозяйственной деятельности как физическое лицо или как представитель юридического лица.

Предпринимательская деятельность осуществляется на постоянной основе, а не на основе единичных или разовых сделок. Здесь речь идет о систематической, стабильной, организованной хозяйственной деятельности, имеющей целевую направленность в виде конечного результата с ориентацией на дальнейшее развитие и расширение. А это предполагает успешное решение организационных и финансовых проблем и рост прибыли; активное выявление новых технологических, ресурсных и других возможностей, способных обеспечить эффективное функционирование и стабильное развитие фирмы; стремление включиться в новую сферу деятельности с целью повышения рентабельности производства и сбыта фирмы в целом.

Предпринимательская деятельность направлена на достижение коммерческого успеха: получение прибыли или предпринимательского дохода, что обусловлено рыночными условиями хозяйствования и связано исключительно с рыночной структурой экономики, в которой такая деятельность реализуется. Большая часть чистого предпринимательского дохода или прибыли направляется не на личное потребление, а вкладывается в дальнейшее развитие наиболее перспективных направлений хозяйственной деятельности.

Предпринимательская деятельность направлена на наилучшее использование капитала: собственности и другого имущества, а также финансовых, материально-технических, трудовых ресурсов.

Предприниматель выступает как владелец, пользователь и распорядитель собственности, что охватывает совокупность действий его как

субъекта собственности, необходимых для осуществления реального процесса в его периодической повторяемости, а именно:

- возможность свободно и самостоятельно принимать решения, т.е. осуществлять владение в его реальном проявлении;
- координация всех видов деятельности и всех участников процесса производства, т.е. правомочие;
- организация производства и сбыта, расходование денежных средств, предоставление и получение имущества в аренду и др. – распоряжение в конкретном выражении.

Собственник, обладающий правом владения, пользования и распоряжения имуществом, которое он сам использует в качестве средств производства для выпуска определенной продукции и получения предпринимательского дохода, превращается в управляющего, а отношения собственности – в управленческие отношения. Когда происходит отделение управления от собственности на средства производства и произведенные продукты, когда для управления процессом производства нанимаются профессионалы-управленцы (менеджеры), управление приобретает характер относительно самостоятельного от субъекта собственности правомочия лиц или органов (подразделений фирм), занятых выполнением присущих управлению функций.

Таким образом, суть предпринимательства состоит в том, чтобы в условиях неопределенности рынка находить возможности наилучшего использования собственности в виде капитала, имущества, патентных прав и других ресурсов и добиваться реализации этих возможностей в практическую деятельность.

Предпринимательство предполагает наличие экономически обособленных субъектов рыночного хозяйства, которые вступают между собой в правовые, юридические, финансовые и другие отношения. Таких субъектов именуют партнерами, контрагентами, сторонами в сделке и пр. Экономическая обособленность означает их хозяйственную самостоятельность и имущественную ответственность за результаты деятельности.

Из экономически обособленных субъектов рыночного хозяйства складывается фирменная структура рынка – отраслевого, национального, мирового.

На рынке постоянно происходит поляризация соотношения крупных и малых фирм, ведется конкурентная борьба, в результате которой одни фирмы разоряются, другие образуются или поглощают разорившихся конкурентов или контрагентов. В результате фирменная структура рынка меняется, и каждая фирма стремится занять на нем определенное место, в зависимости от доли рынка. В современных условиях децентрализация управления в крупных фирмах приводит к появлению

в их структуре большого числа подразделений, выступающих на рынке в качестве самостоятельных, экономически обособленных субъектов, которые наделены хозяйственной и часто юридической самостоятельностью, однако действуют согласно и в русле общей глобальной политики головной (материнской) фирмы. В связи с этим следует иметь в виду, что структуру современного рынка в любой стране определяют крупные фирмы, которые поддерживают устойчивое положение экономики и обеспечивают высокий уровень конкурентоспособности продукции на мировом рынке.

Предпринимательство предполагает несение субъектом предпринимательской деятельности, имущественной ответственности за результаты хозяйственной деятельности. Предприниматель, осуществляющий свою деятельность без образования юридического лица, отвечает по обязательствам, связанным с этой деятельностью, всем своим имуществом, за исключением того имущества, на которое, в соответствии с законодательством страны, не может быть обращено взыскание.

Предприниматель, осуществляющий свою деятельность в качестве юридического лица, несет имущественную ответственность в зависимости от правового положения фирмы: либо всем своим капиталом и личным имуществом, либо только капиталом.

Предпринимательство предполагает персональную экономическую, а не коллективную административную ответственность за результаты работы.

Предприниматель обязан:

- заключать договоры (контракты) по найму с работниками и, в необходимых случаях, с профсоюзами;
- осуществлять оплату труда работников, работающих по найму, в соответствии с условиями договоров;
- обеспечивать надлежащее качество производимых товаров (работ, услуг);
- соблюдать законные требования и права потребителей;
- обеспечивать работникам надлежащие условия труда;
- вносить в страховые и пенсионные фонды отчисления по страхованию и обеспечению лиц, работающих по найму;
- осуществлять меры по обеспечению экологической безопасности, технике безопасности.

Правовые нормы предпринимательской деятельности включают также порядок прекращения деятельности фирмы или индивидуального предпринимателя (порядок ликвидации), который предусматривает и случаи, когда предпринимательская деятельность прекращается судом



или в результате банкротства, нарушения законодательства и пр. В любом случае определяются порядок и сроки прекращения предпринимательской деятельности.

В содержание понятия «предпринимательство» входит такое понятие, как «бизнес».

Бизнес (business) – это дело, деловая активность, направленные на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товаров и услуг между экономическими субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности.

Бизнес делается ради получения дохода (прибыли) от результатов деятельности в самых различных сферах: производстве и торговле товарами и услугами, банковском деле и страховом деле, при проведении транспортных, арендных и многих других операций как видов деятельности.

### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Что понимается под термином «менеджмент»?
2. Какие различия существуют в понятиях «менеджмент», «управление» и «руководство»?
3. Какие конкретные цели и задачи стоят перед руководством вашей организации?
4. 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. Верно ли это?
5. Целесообразно ли стажировать наших управленцев за рубежом? Аргументируйте свою точку зрения.
6. В США говорят так: «Пока менеджер либо предприниматель работает, он должен учиться». Верно ли это?
7. Сформулируйте систему знаний современного менеджера. Как долго необходимо учить менеджера?
8. Какие факторы влияют на становление и развитие менеджмента в российской экономике?

## Тема 4

### ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- 4.1. Предыстория научного менеджмента
- 4.2. Классическая теория менеджмента
- 4.3. Социально-психологическое направление
- 4.4. Синтетические теории об управлении

#### 4.1. Предыстория научного менеджмента

История управленческой мысли уходит своими корнями в глубь веков и тысячелетий. Высказывания по проблемам управления можно найти и на египетских папирусах, и на глиняных табличках из междуречья Тигра и Евфрата, и на шелковых свитках, сохранившихся со времен Поднебесной империи. Однако связывать их с менеджментом ни прямо, ни косвенно не представляется возможным, ибо это были в основном рекомендации по государственному управлению. Неосознанные же поиски теоретических подходов к нему самому начались в эпоху становления капитализма, причем тон в них задавали философы.

Прежде всего они попытались ответить на вопрос: что же движет людьми, побуждает их к активным действиям? Англичанин Томас Гоббс в 1651 г. и его соотечественник Джеймс Стюарт в 1767 г. доказывали, что основной мотив человеческого поведения заключается в стремлении к власти. Этот вывод, не такой уж далекий от истины, был сделан тогда, когда капитализм еще не в достаточной мере проявил себя и ученые в большей степени осмысливали поведение аристократии. Еще один английский философ – Иеремия Бентам – в книге «Введение в принципы морали и законодательства» отстаивал ту точку зрения, что мотивами человеческого поведения являются польза и удовлетворение.

Великий английский экономист Адам Смит в своем «Исследовании о природе и причинах богатства народов» (1776 г.) и других работах сформулировал принцип «экономического человека», главной целью которого является стремление к обогащению и удовлетворению личных потребностей. Дальнейшие исследования, правда, опровергли тезис Смита и показали, что в большей степени были правы Стюарт и Гоббс, ибо исключительно к обогащению стремятся лишь около 12 % людей, в то время как к славе – почти 40 %.

Исследования проблемы мотивации продолжил в начале XIX в. другой известный английский экономист – Джеймс Милл.

Ситуация, порожденная промышленной революцией конца XVIII–начала XIX столетия, привела к тому, что, наряду с эмпирическими методами, в управление стали внедряться прикладные разработки и эксперименты, результаты которых помогали определять нормы выработки и вознаграждения, оптимальные скорости работы оборудования, объемы выпуска продукции, совершенствовать организацию производства и труда. Концепцию контроля и расчета оплаты последнего создал, например, А. Смит.

Англичанин Ричард Аркрайт, официально считающийся изобретателем прядильной машины, объединил под крышей своей фабрики все процессы текстильного производства и ввел иерархический принцип его организации. На основе разделения труда, планирования размещения оборудования, координации работы машин и персонала, обеспечения дисциплины ему удалось добиться непрерывности осуществления технологических процессов. Это позволяло существенно сэкономить на издержках производства и достичь немалых успехов в борьбе с конкурентами.

В сущности, Аркрайт заложил основы того, что можно было назвать индустриальным управлением, или, говоря современным языком, организацией производства. Одновременно Аркрайт сформулировал дисциплинарный «кодекс» фабричной системы за различные нарушения в виде совокупности штрафных санкций, фиксируемых в специальной книге и сводящихся к вычетам из заработной платы.

Широкомасштабный социальный эксперимент в области управления провел в 1800–1828 гг. английский ученый Роберт Оуэн, бывший в тот период управляющим ряда текстильных фабрик. Суть этого эксперимента состояла в предоставлении рабочим благоустроенного жилья; улучшении условий труда, быта и отдыха; создании сети магазинов, торговавших товарами первой необходимости по доступным ценам. На фабриках, руководимых Оуэном, был повышен минимальный возраст, начиная с которого дети могли привлекаться к работе; сокращена продолжительность рабочего дня, а в рабочих поселках создавались школы. При этом Оуэном руководила вовсе не идея благотворительности, а блестяще оправдавшийся экономический расчет, имевший своей целью повысить производительность труда. Своими экспериментами Оуэн на практике опробовал идею того, что спустя полтора столетия стало на Западе повсеместно распространенным явлением, получившим название социального партнерства. Но эта идея настолько обогнала свое время, что была отвергнута современным ему обществом и вскоре предана забвению.

Важный шаг в развитии теории и практики управления был сделан изобретателем первой вычислительной машины Чарльзом Беббиджем. Он разработал методику изучения затрат рабочего времени при осуществлении различных операций, сравнительного анализа работы однопрофильных предприятий, выявления путей повышения эффективности труда на основе изучения данных статистики, а также применения премиальной системы его оплаты. Результаты своих исследований и практические рекомендации Беббидж поместил в книге «Об экономии материалов и оборудования», которая оказалась первой в мире публикацией в области научного управления.

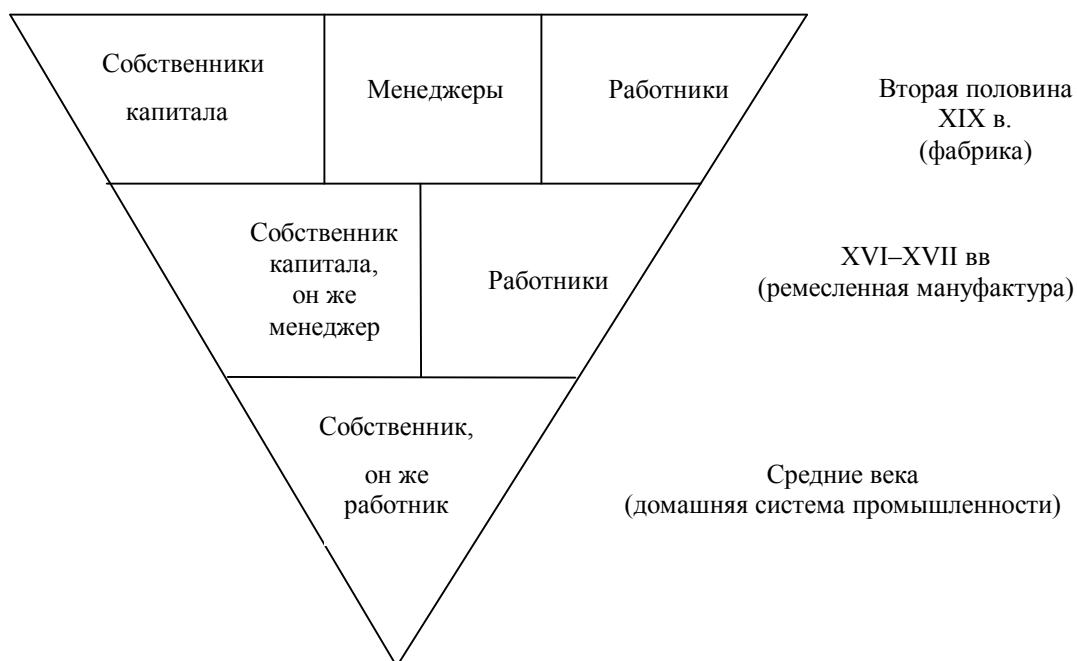


Рис. 4.1. Рост масштабов производства

Задача создания научного управления как целостной системы была решена уже в XX столетии.

## 4.2. Классическая теория менеджмента

### Школа научного менеджмента

На рубеже XIX и XX столетий в производстве произошли крупнейшие сдвиги. Прежде всего резко возросли его масштабы и концентрация, что выразилось в появлении предприятий-гигантов, на которых были заняты тысячи и десятки тысяч рабочих и инженеров, применялось дорогостоящее оборудование, сложнейшие технологические про-

цессы, основанные на последних достижениях научно-технической мысли. Соответственно, изменился и состав работников; это были уже достаточно образованные и грамотные люди, постепенно начавшие осознавать себя личностями, понимать свою роль и собственные возможности.

В этих условиях потребовалось столь же коренное изменение управления производством, которого путем частичных незначительных преобразований добиться было уже нельзя. Речь шла о внедрении иных организационных структур, схем управления; создании условий для строгого соблюдения технологий, точности выполнения трудовых операций и т.п.

Таблица 4.1

#### Истоки возникновения современного менеджмента

Стадии	Содержание методов управления	Характеристика
Пионерская, 1820–1890 гг.	Традиционные методы управления, личные способности предпринимателя	Предприниматель управляет лично, не нанимая менеджеров; все зависит от личной инициативы и деловых качеств предпринимателя; нарастает необходимость систематизации опыта управления
Организационная, начало XX в.	Научный подход к организации управления, администрирование	Возникновение научной организации управления. Отказ от традиционных методов. Возрастание роли мастеров и инструкций. Учет времени и наблюдение, нормирование труда. Развитие идеи сотрудничества работодателя с персоналом
Интеграционная, начиная с 1930-х гг.	Поведенческие подходы к организации управления	Стремительное развитие техники, рост знания человека

Всего этого прежняя система управления, базировавшаяся в основном на эмпирических данных, обеспечить уже не могла: отсутствовали необходимые знания о закономерностях организации производственных процессов, оптимальной последовательности операций и режимах работы оборудования, технических и иных стандартах, личных возможностях людей, да и сами работники не были достаточно обученными и подготовленными. В результате внедрение любых новшеств не приносило желаемого эффекта, а огромный накопленный технический и экономический потенциал предприятий оставался до конца нерезализованным.

«Даже обладая первоклассной техникой, – писал один из корифеев менеджмента начала XX в. Г. Эмерсон, – американская промышленность не может как следует воспользоваться ею: сама организация скопирована с устаревших английских образцов, настолько несовершенных по существу, что исключает всякую возможность применения истинных принципов и использование превосходной техники».

Необходимые предпосылки для обновления организации производства в значительной степени уже имелись – это опыт индустриального управления, накопленный в XIX столетии, и достижения в таких отраслях знания, как экономика, социология и психология. Но непосредственным толчком для развития этого процесса и формирования подлинно научного менеджмента, отвечавшего требованиям эпохи, стали массовые эксперименты на промышленных предприятиях.

В рамках экспериментов выявлялись оптимальные режимы работы оборудования и факторы, влияющие на уровень производительности труда; опробовались стимулирующие системы его оплаты. Все это было подчинено задаче совершенствования производственных процессов, предотвращения потерь, связанных с нерациональным использованием дорогостоящего оборудования, сырья и материалов, доля затрат на которые росла из года в год.

Пионером в области таких экспериментов стал американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915 гг.). Свою карьеру он начал с простого рабочего, а затем, получив заочно высшее образование, за 8 лет дослужился до должности главного инженера сталелитейной компании в г. Бетлехеме. Здесь он и провел первую серию своих экспериментов.

Суть экспериментов заключалась в исследовании с помощью секундомера процесса подрезки чугунных чушек, который выполнялся самыми сноровистыми рабочими. Разделив операции на отдельные элементы, Тейлор определял продолжительность каждого из них и в итоге выводил средние нормы, которые впоследствии были распространены на всех рабочих. В результате производительность труда возросла в 3,5–4 раза, а заработная плата – на 60 %, причем это было достигнуто не за счет интенсификации труда, как это довольно часто сейчас считают, а прежде всего за счет его рационализации.

Второй эксперимент Тейлора, проводившийся в той же компании, был связан с определением оптимальных способов постановки заготовок на станки и скоростей резания металла. Тейлор провел несколько десятков тысяч опытов и выявил 12 независимых переменных, влияющих на конечный результат. Для облегчения этого титанического труда ему пришлось даже изобрести специальную счетную линейку.

Поскольку эксперименты Тейлора в конечном счете приводили к сокращению потребности в труде, по вполне понятным причинам они вызвали озлобление у рабочих и его даже собирались убить. Все это заставило Тейлора довольно скоро пересмотреть свои излишне технократические взгляды и прийти к выводу, что благосостояние предпринимателей невозможно без благосостояния рабочих, и наоборот.

Свои взгляды Тейлор изложил в книгах «Цеховой менеджмент» (1903 г.) и «Принципы научного менеджмента» (1912 г.). Эти взгляды касались трех основных проблем: нормирования труда, роли менеджеров, вознаграждения и стимулирования.

Прежде всего он доказал возможность разработки на основе тщательного изучения затрат времени, движений, усилий, оптимальных методов осуществления производственных и трудовых операций, норм расхода времени на них и необходимость неукоснительного следования разработанным стандартам.

Далее Тейлор показал, что каждый менеджер должен осуществлять подбор, обучение и расстановку рабочих на те места, где они могут принести наибольшую пользу; устанавливать для них задания, распределять материальные ресурсы, обеспечивать их рациональное расходование, мотивировать высокую производительность исполнителей, своевременно контролировать их действия и достигнутые результаты. Тейлор считал, что менеджер должен определять для подчиненных точный порядок, инструменты и механизм выполнения работы, время ее завершения.

Наконец, Тейлор пришел к выводу, что главная причина невысокой производительности труда работников заключается в несовершенстве системы их оплаты и поощрения. По его мнению, надлежащий эффект вознаграждение принесет в том случае, если будет своевременным, относиться к конкретному человеку, а не месту, которое он занимает; выплачиваться на основе единообразных расценок, выведенных на основе точного знания, а не догадок.

В то же время, Тейлор связывал вознаграждение не только с деньгами. Он считал, что уступки предпринимателей рабочим, поддержание дружеских отношений между ними и управляющими – тоже награда. Он рекомендовал открывать на предприятиях столовые, детские сады, различные вечерние курсы как средство «для создания более умелых и интеллектуальных рабочих». Тем не менее Тейлор никогда не рассматривал их как личности.

В соответствии с его советом на одной из фабрик, где трудились в основном женщины, завели породистого кота, с которым работницы имели возможность поиграть во время перерыва, что улучшало их эмо-

ции, поднимало настроение и в конечном итоге способствовало повышению производительности труда. Подобные действия должны были вызывать у рабочих «добрые чувства по отношению к хозяевам».

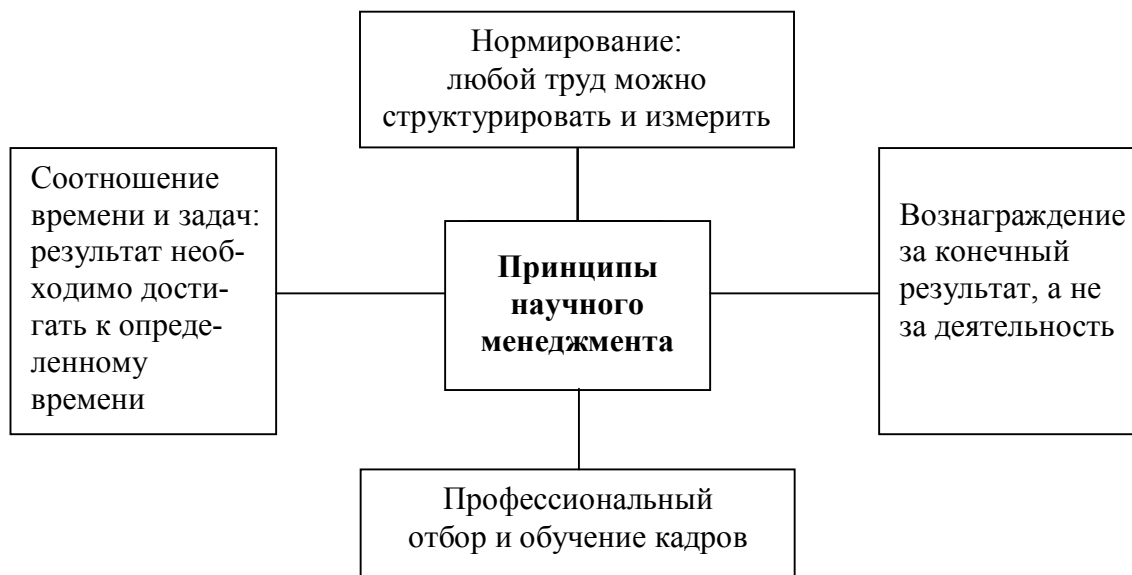


Рис. 4.2. Принципы научного менеджмента (по Ф. Тейлору)

Крупнейшими последователями Тейлора были его соотечественники Лилиан и Фрэнк Гилбрет. Они изучали трудовые операции, используя кинокамеру и изобретенный ими специальный прибор – микрохронометр, который мог измерять и фиксировать промежутки времени продолжительностью до 1/2000 секунды. С помощью метода стоп-кадров им удалось выявить и описать 17 основных движений кисти руки и их продолжительность, что позволило найти возможность устранить те из них, которые при выполнении стандартных действий на обычном оборудовании были лишними, непродуктивными. Например, для укладки кирпича было установлено 4 движения вместо прежних 18, что обеспечило рост производительности труда каменщиков на 50 %.

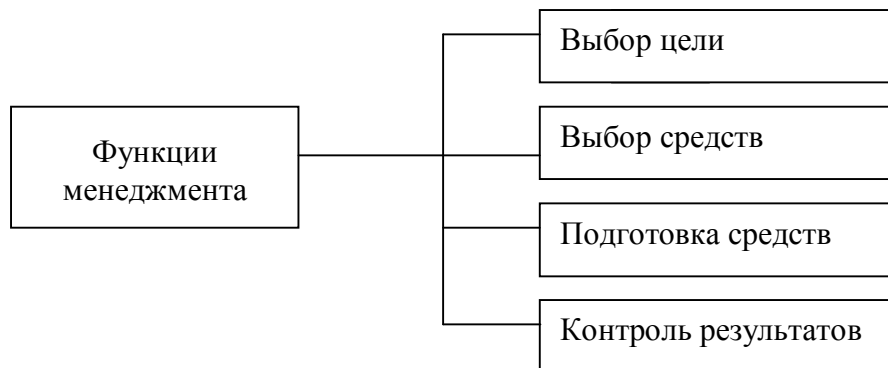


Рис. 4.3. Функции менеджмента (по Ф. Тейлору)



Последователем идей Ф. Тейлора был инженер-механик Г. Эмерсон, вершиной исследований которого было формулирование знаменитых 12 принципов производительности. В то же время, можно предположить, что Эмерсон, по вполне понятным причинам, находился и под влиянием рационалистической концепции Ф. Тейлора:

1. Отчетливо поставленные цели – исходный пункт управления.
2. Здравый смысл, состоящий в признании ошибок и поиске их причин.
3. Компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления.
4. Дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности, контролем, своевременным поощрением.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.
7. Диспетчирование по принципу «лучше диспетчировать хотя бы не спланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя ее».
8. Нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов.
9. Нормализация условий труда.
10. Нормирование операций, состоящее в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени.
11. Письменные стандартные инструкции. (За этот принцип Эмерсон подвергся обвинению в бюрократизме, на которое он ответил своим оппонентам следующими словами: «Существует мнение, проповедуемое с большим пафосом, но все же совершенно безграмотно, будто бы стандартные инструкции убивают в работнике инициативу, превращают его в автомат. Если вспомнить о том, как порхает по воздуху воробей или как бегает по дереву белка, то кажется, что лестницы только убивают инициативу в человеке, спускающемся с шестого этажа... Я же предпочитаю ограниченность, здравый смысл, удобство лестницы... Работать самым быстрым и легким способом – это значит сократить усилия, не снижая результатов, и освободить мозг для инициативы, для изобретения и разработки еще лучших способов»).
12. Вознаграждение за производительность.

В близком к Эмерсону направлении формулировал свои взгляды на проблемы организации управления известный всему миру автомобильный король начала XX столетия Генри Форд первый:

1. Строго построенная по вертикали организация управления объединением ряда предприятий и управление всеми частями и этапами производства из одного центра.

2. Массовое производство, обеспечивающее минимальную стоимость, удовлетворяющее массового покупателя, и максимально прибыльное.
3. Развитие стандартизации, позволяющее быстро и без лишних затрат переходить на новые виды продукции.
4. Конвейер с глубоким разделением труда на множество операций.
5. Постоянное совершенствование управления.

Таблица 4.2

Основные принципы, достоинства и недостатки  
научного менеджмента

Основные принципы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разрабатываются стандартные методы выполнения рабочих заданий.</li> <li>• Проводится отбор работников, обладающих способностями для выполнения конкретных заданий.</li> <li>• Работники обучаются стандартным методам труда.</li> <li>• Менеджмент обеспечивает поддержку выполнения рабочих заданий (планирование и устранение помех).</li> <li>• Использование материальных стимулов способствует увеличению производительности труда</li> </ul>
Достоинства
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Получил подтверждение тезис о значении высокой оплаты труда.</li> <li>• Были проведены научные исследования процессов выполнения различных работ и задач.</li> <li>• Была продемонстрирована важность отбора и обучения работников</li> </ul>
Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не учитывался социальный контекст работы и возрастающие потребности работников.</li> <li>• Не признавались различия между индивидами.</li> <li>• Менеджеры, как правило, низко оценивали уровень профессионализма рабочих и игнорировали их идеи и предложения</li> </ul>

Заслуга Тейлора и его последователей состояла в том, что они добились признания менеджмента в качестве самостоятельной сферы и вида деятельности и, по сути, создали его первую научную школу, которая получила название рационалистической. Методологическую основу этой школы составлял так называемый традиционный подход к организации, которая рассматривалась как нечто, состоящее из самостоятельных, изолированных друг от друга элементов, чье функционирование, однако, подчиняется определенным общим закономерностям. В свете этого задача менеджмента понималась как выявление этих закономерностей и руководство, в соответствии с ними, каждым направле-

нием деятельности организации вне связи с остальными. Это означало игнорирование на деле реального единства ее внутренних процессов и необходимости целостного управления ими, а следовательно, ограничивало возможности полного использования имеющегося производственного потенциала.

### **Административная школа управления**

У истоков административного менеджмента стоял француз Анри Файоль (1841–1925 гг.). Как и Тейлор, Файоль придерживался рационалистических взглядов, но объектом его интересов была организация в целом, а не отдельные направления ее деятельности, и, кроме того, что самое главное, – он изучал и описывал управленческую деятельность как таковую, чем до него не занимался никто. Для этого существовали определенные предпосылки в виде осмысления огромного личного опыта – Файоль в течение нескольких десятков лет управлял крупной горнодобывающей компанией, которую возглавил, когда та была близкой к финансовому краху, а покинул процветающей, занимавшей ведущие позиции в мире.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

Ученые в основном посвящали свои исследования тому, что называется научной организацией труда в процессе производства. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Тейлор начинал свою карьеру простым рабочим, что, несомненно, повлияло на представление об управлении организацией. В отличие от него авторы, которые считаются создателями школы административного управления, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Так, Анри Файоль, с именем которого связывают название этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля.

Приверженцы классической школы не очень заботились о социальных аспектах управления. Они старались взглянуть на организацию

с точки зрения широкой перспективы, пытаюсь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом они исходили из идей, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организаций на подразделения или рабочие группы.

Функционирование любой организации Файоль сводил к следующим основным видам деятельности:

- технической, т.е. осуществлению производственного процесса; коммерческой, заключающейся в закупке всего необходимого для создания товаров и услуг и сбыта готовой продукции;
- финансовой, связанной с привлечением, сохранением и эффективным использованием денежных средств;
- бухгалтерской, заключающейся в проведении статистических наблюдений, инвентаризаций, составлении балансов и т.п.;
- функции защиты жизни, личности и собственности людей;
- административной, призванной оказывать воздействие на работников.

Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному.

Файоль сконцентрировал свое внимание на управленческой функции, значению которой до этого не придавалось особого внимания. Он расчленил управленческую функцию на пять базовых элементов:

- планирование;
- организацию;
- распорядительство (руководство);
- координирование;
- контролирование.

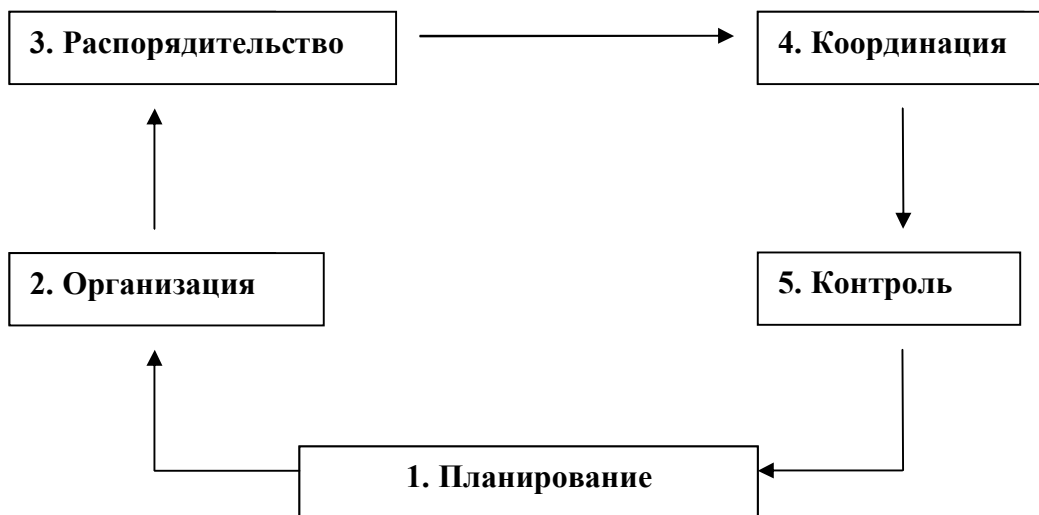


Рис. 4.4. Функции менеджмента (по А. Файолю)

Файоль сформулировал четырнадцать управленческих принципов, которые широко использовались как руководство для современной управленческой мысли.

1. *Разделение труда.* Чем в большей степени люди специализируются, тем они лучше работают. Разделение труда повышает производительность за счет упрощения задач, решаемых каждым работником. Такой подход позволяет значительно увеличить выпуск продукции. Следовательно, процесс производства должен быть разделен на небольшие, поддающиеся управлению части.

2. *Власть и ответственность.* Власть есть «право отдавать приказы и сила, чтобы требовать подчинения». Требуется баланс между властью и ответственностью. Власть менеджера должна быть прямо связана с его компетенцией и знанием операций, осуществляемых под его наблюдением. Менеджеры получают власть не за счет своих знаний, а вследствие способностей и опыта.

3. *Дисциплина.* Сущность дисциплины состоит в неукоснительном выполнении организационных правил и инструкций. Дисциплина требует эффективного руководства на всех уровнях. Она также требует управленческой справедливости и готовности менеджеров наказать работника за нарушение правил. Эти правила должны быть ясно определены. Дисциплина помогает рабочим развивать подчинение, уважение и настойчивость.

4. *Единоначалие.* Исходя из этого принципа, рабочий подчинен одному контролеру. Чтобы избежать путаницы, цепь команды должна поддерживаться. Например, от рабочего снабженческого подразделения требуется докладывать только контролеру, непосредственно отвечаю-

щему за работу в этом подразделении. Рабочий не должен принимать приказы от контролера производственного подразделения. Если производственный контролер имеет претензии к работнику снабжения, то он должен сообщить эту проблему контролеру снабженческого подразделения.

5. *Единство направления.* Все действия и операции должны проводиться с определенной целью, по единому объединенному плану и под руководством одного начальника.

6. *Субординация личного интереса и общей цели.* Интересы любого рабочего, группы рабочих или всех рабочих не должны иметь первенства над интересами организации в целом.

7. *Вознаграждение.* Труд работников должен оплачиваться соответственно плану, предполагающему вознаграждение за хорошее исполнение. Работники, которые повышают свою производительность, должны получать большую оплату в форме премий при увеличении заработной платы.

8. *Централизация.* Менеджеры должны обладать полной ответственностью, но, в тоже время, они должны передать определенные полномочия подчиненным, разделив с ними некоторые руководящие функции. Файоль говорит о степени концентрации или рассредоточения власти. Конкретные обстоятельства будут определять, какой вариант даст лучший общий результат.

9. *Скалярная цепь.* Должна быть ясной цепь команд в организации сверху донизу. Рабочие и менеджеры должны следовать этой цепи команд в ходе своей обычной деятельности или при решении проблем, которые возникают на рабочем месте. Это помогает организовать потоки информации и дополняет принцип единства команды. По сути, этот термин – «скалярная цепь» – Файоль понимал как «цепь начальников» от самого высшего до самого низшего ранга, от которой не нужно уходить без надобности, но которую следует сокращать, если слишком тщательное следование ей может нанести вред.

10. *Порядок.* Упорядоченное наблюдение за рабочими и эффективное использование материалов должно быть высшим приоритетом. Рабочие и материалы должны быть в нужном месте и в нужное время.

11. *Равенство и справедливость.* Ко всем работникам следует относиться как к равным и с уважением. Это уважение вдохновляет рабочего к прилежанию и лояльности. Поэтому все проблемы должны оцениваться с учетом уважения и симпатии к рабочему.

12. *Стабильность персонала.* Организации должны стремиться к достижению долговременных соглашений с их работниками и менеджерами. Получение такого соглашения должно быть специфической

управленческой целью. Когда перемены сводятся к минимуму, особенно на управленческом уровне, то более вероятно, что организация будет работать успешно. Файоль считал, что излишняя текучесть кадров представляет собой одновременно и причину, и следствие плохого управления, и указывал на связанные с этим опасности и издержки.

13. *Инициатива, обдумывание и выполнение плана.* Рабочим должно быть разрешено развивать и выполнять их собственные планы действий, чтобы решать проблемы на рабочем месте. Это ведет к наиболее полной реализации их способностей, а также позволяет им почувствовать себя активной частью организации. Одним из путей закрепления такого рода инициативы является проведение периодических собраний, на которых менеджеры и рабочие обсуждают относящиеся к работе проблемы. Файоль призывает администраторов «поступиться личным тщеславием с тем, чтобы подчиненные получили возможность проявлять личную инициативу».

14. *Корпоративный дух.* Имеется в виду принцип «в единении – сила», и в то же время, это дальнейшее развитие принципа единоначалия, причем подчеркивается необходимость взаимодействия и важность связи для его завершения.

Главный вклад Файоля заключается в основном принципе, что управление не является врожденным талантом, а представляет собой искусство, которому можно научиться. Он верил, что управлению можно научиться и что менеджеры могут развиваться посредством тренировки. Это была первая всеобъемлющая теория управления. Он создал систему идей, которая могла быть применена ко всем областям управления. И он был одним из первых теоретиков менеджмента, который выдвинул основные правила для больших организаций.

### **Теория идеальной бюрократии**

Логическим завершением классической школы менеджмента стала концепция «рациональной бюрократии» крупного немецкого ученого-юриста, экономиста, социолога, историка Макса Вебера (1864–1920). В немалой степени она сформировалась под влиянием опыта Первой мировой войны, наглядно продемонстрировавшего роль четкой организации управления войсками и обеспечения их надежного взаимодействия в деле достижения победы.

Макс Вебер формулировал свои идеи об идеальном управленческом подходе для больших организаций. Вебер развил серию рациональных идей о структуре организации, которая получила известность

как бюрократия. Суть его идей выражена в семи основных характеристиках идеально формализованной организации:

1. Разделение труда, при котором власть и ответственность четко определены для каждого работника и узаконены как официальные обязанности.

2. Должности или позиции, созданные в иерархии власти, действуют в цепи команд или по скалярному принципу.

3. Все члены организации подбираются на основе их технической квалификации посредством формальных экзаменов или путем обучения.

4. Должностные лица назначаются, а не избираются.

5. Административные должностные лица работают за фиксированную плату и являются служащими.

6. Административные должностные лица не являются собственниками компании, где они служат.

7. Администраторы являются субъектом строгих правил, дисциплины, контроля относительно проведения их официальных обязанностей. Эти правила должны быть безличными и применяться во всех случаях.

Формулируя эти характеристики, Вебер высказал необходимость специализации, иерархии и правил в больших организациях. Его цель состояла в том, чтобы деперсонализировать многие управленческие функции в надежде, что результативное единообразие может способствовать доброжелательному и справедливому отношению ко всем рабочим. Вебер также полагал, что его «рациональная, зависимая и предсказуемая система» обеспечит удовлетворительное исполнение многих однообразных организационных задач, а иерархия, власть и бюрократия лежат в основе всех социальных организаций.

М. Вебер считал, что основанная на рациональной власти организация отличается более высокой эффективностью и гибкостью, быстрее приспосабливается к переменам, поскольку она в меньшей степени зависит от воли и желаний конкретных людей (каждый из которых может отойти от дел или умереть). Для М. Вебера организационная рациональность означала, что критерием отбора и продвижения работников по службе выступает их компетентность, а не принцип «кого знаю, того и толкаю». Все в организации должно быть основано на правилах и ведении отчетности, что и позволяет обеспечить преемственность. Эффективность работы менеджера зависит не от его личностных характеристик, а от формальной власти, которой он располагает на данной должности.



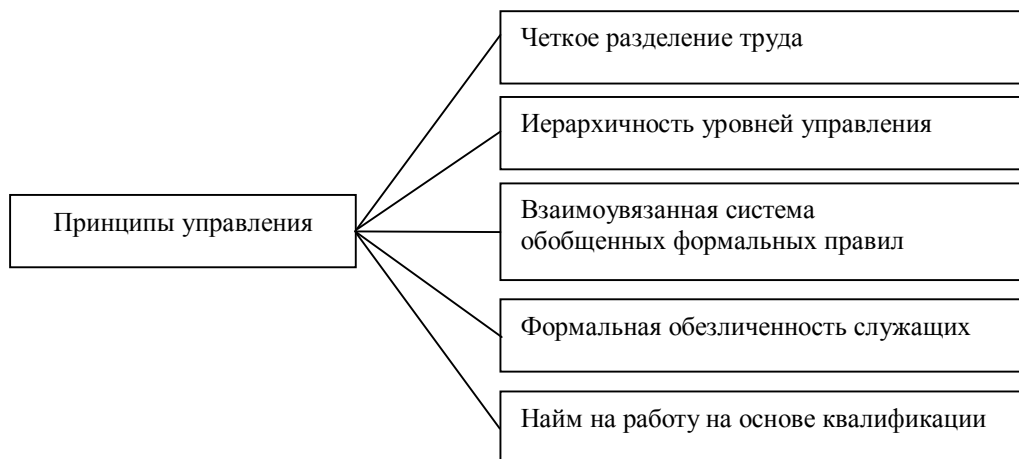


Рис. 4.5. Принципы управления (по М. Веберу)

В современных организациях термин «бюрократия» носит негативный оттенок и ассоциируется с бесконечными правилами и канцелярщиной. Всем нам приходилось стоять в длинных очередях или выполнять представляющиеся нам глупыми требования. С другой стороны, все эти бюрократические правила и процедуры являют собой стандартный способ взаимодействий: к каждому из сотрудников предъявляются одни и те же требования, все они руководствуются одними и теми же правилами. Именно бюрократия позволила многим организациям добиться чрезвычайно высокой эффективности деятельности.

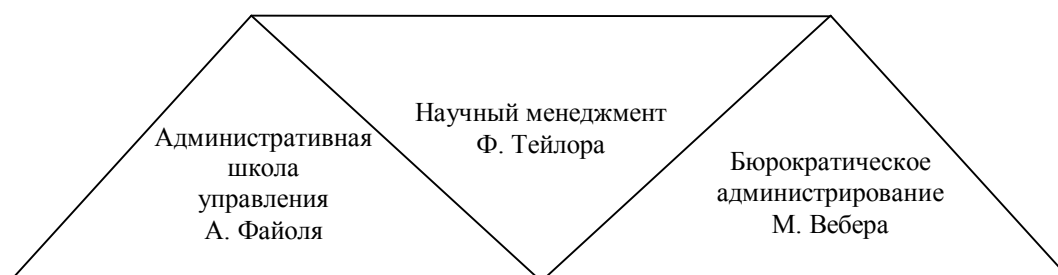


Рис. 4.6. Составные части первого этапа в развитии менеджмента

### 4.3. Социально-психологическое направление

#### Доктрина человеческих отношений

В первой четверти XX в. менеджмент США, России и Европы придерживался принципов научного управления, разработанных представителями классической школы. На крупных промышленных предприятиях работали консультанты по менеджменту, решение конкретных проблем осуществлялось с помощью различных исследований.

Так, в начале 20-х гг. в США, в г. Хоторне (недалеко от г. Чикаго), руководители компании Western Electric предложили изучить влияние условий труда на повышение его производительности. Работа не предвещала ничего необычного.

Перед исследователями была поставлена традиционная задача повышения производительности труда и увеличения продажи изготавливаемого продукта (электрических лампочек). Задача повышения производства количества электрических лампочек была связана с проблемой увеличения выработки электроэнергии.

Через некоторое время компании обратились в Национальный научно-исследовательский совет США с просьбой помочь провести исследования. Совет проявил интерес к заявленной проблеме благодаря появлению в средствах массовой информации большого количества публикаций о связи между производительностью трудящегося и освещенностью его рабочего места, которые требовали дополнительных проверок. Так, объединение коммерческих и некоммерческих интересов определило судьбу Хоторнских исследований. Советом был создан комитет по промышленному освещению под руководством Т. Эдисона, в качестве экспериментального полигона был предложен завод в г. Хоторне. Для проведения исследований были приглашены преподаватели Гарвардского университета Э. Мэйо и Ф. Ретлисбергер.

Ф. Ретлисбергер на девять лет был младше своего учителя. Он увлекался естественными науками, учился в Массачусетском технологическом институте, получил ученую степень, был разочарован своим образованием и решил еще раз испытать судьбу и сменить профессию. Поступил в Гарвардский университет к молодому профессору Э. Мэйо. Их встреча оказалась судьбоносной и внесла коррективы в науку управления.

Хоторнские исследования прошли четыре стадии и охватили более 20 тыс. рабочих. Завод производил телефонные аппараты, но изучению подвергался только процесс их сборки. Ставились задачи определения зависимости, влияния рабочего времени и его сокращения на производительность труда, влияния перерывов на отдых и продолжительность рабочего дня, определения стимулов к труду.

В цехе групповой разводки исследования мотивации привели к неожиданным результатам. Оказалось, что работа – это не только способ заработать на жизнь. Коллектив представляет особую социальную группу, она может установить собственные нормы производительности, влиять на производительность своих членов и эффективно использовать это влияние для того, чтобы распределять вознаграждение за труд. Эти выводы выходили за рамки научного управления классической тэйлоровской школы.

Э. Мэйо и Ф. Ретлисбергеру удалось показать, что поведение человека определяется не только заработной платой, настроением или усталостью. На производительность влияют группы и организации, в которых работают люди.

По Ф. Тейлору, организация представляла такой же экономический объект, как и отдельный работник.

По Э. Мэйо и Ф. Ретлисбергеру, организация – это социальная структура, состоящая из личностей. Эта структура может быть эффективной или неэффективной.

Эффективная организационная структура всегда признает уникальность каждого работника. Безусловно, далеко не каждому работнику нравится конкретная программа стимулирования труда, работник даже может сопротивляться переменам. Но каждому работнику нравится тот факт, что его мнением интересуются и обращаются к нему непосредственно как к личности, имеющей собственные взгляды и суждения.

Хоторнские исследования подтолкнули к широкому обсуждению проблемы социопсихологического толкования роста производительности труда. Дальнейшие исследования Э. Мэйо были посвящены социальным и политическим интересам работника и общества. При этом менеджменту придавалась глобальная роль – от функций организации труда рабочего до реализации целей общества.

Э. Мэйо и Ф. Ретлисбергер сформулировали принципы Доктрины человеческих отношений, которые не перестали быть актуальными и сегодня:

- индивидуумы имеют личные потребности, цели и мотивы;
- положительная мотивация требует, чтобы с работником обращались как с личностью;
- личные и семейные проблемы работника могут повлиять на производительность труда;
- обмен информацией и ее эффективность – решающий фактор производительности.

Лишь немногие менеджеры так образованы и имеют такой практический опыт, чтобы разрешать человеческие, социальные и политические проблемы общества.

### **Бихевиористское направление**

Бихевиористский научный подход (от англ. behavior – поведение) – это направление в американской психологии, утвердившее ее предметом поведение, понимаемое как совокупность объективных реакций на внешние стимулы и не требующее для своего объяснения обращения к психическим явлениям. Поведение анализировалось с точки зрения

реакций как непосредственно наблюдаемых, так и неявных; реакции следовало изучать в их связи с изменениями стимулов, возникающих в самом организме или во внешней среде. Конечная цель усматривалась в объяснении механизмов зависимости поведения человека от внешних факторов, а также в целенаправленном его формировании.

Работы Э. Мэйо и Ф. Ретлисбергера способствовали появлению бихевиористской (поведенческой) школы научного управления.

Хоторнские исследования ускорили движение к углублению теории человеческих потребностей. Одним из самых известных разработчиков теории потребностей является А. Маслоу. Его вклад в науку менеджмента состоит в следующем. Он определил мотивацию как «изучение предельных целей человека» и сформулировал три фундаментальных допущения теории потребностей:

1. Люди имеют потребности, которые никогда не могут быть удовлетворены.

2. Состояние частичной или неудовлетворенной потребности побуждает человека к действию.

3. Существует иерархия потребностей: потребности низшего уровня и потребности более высокого уровня.

Эти допущения сыграли роль в разработке «пирамиды потребностей Маслоу», которая наиболее известна, чем его обобщающие принципы. Но пирамида потребностей используется в основном для обоснования мотивации труда. Следует отметить, что, несмотря на популярность, которую теория мотивации А. Маслоу имеет до настоящего времени, она не нашла ожидаемого практического использования. Дело в том, что менеджерам трудно индивидуализировать и разрабатывать конкретные мотивационные программы.

Проблемы идентификации потребностей привлекли многих исследователей.

Важнейшим вкладом Д. Мак-Грегора в развитие науки управления являются принципы, выведенные из теории дихотомии менеджмента:

- 1) управление и контроль, осуществляющиеся авторитетом (X);

- 2) создание условий, в которых все работники наилучшим образом достигают целей, способствующих успеху организации, осуществляется процессом взаимодополнения и интеграцией (Y).

Один взгляд на нерабочие аспекты взаимоотношений между руководителем и подчиненными он назвал теорией X, а другой – теорией Y. Теория X предполагает, что подчиненные по своей природе пассивны, стремятся всеми путями уклониться от своей работы и их необходимо заставлять работать насильно, принуждать к труду угрозами. Человек не любит работать, боится ответственности, лишен честолюбия и желания

самореализоваться, его заботит прежде всего личная безопасность. Свое негативное отношение к работе человек по многим социальным и политическим причинам скрывает, но такое отношение к труду широко распространено.

В своих экспериментах и выводах Мак-Грегор доказывает, что ошибочность построения модели трудового процесса, согласно теории X, заключается в отсутствии каких-либо высоких моральных стимулов, и она жестко ориентирована лишь на материальное вознаграждение.

Методы управления персоналом в рамках теории X имеют свои достоинства: авторитарное руководство обеспечивает выполнение большего объема работ и в более сжатые сроки. Но при этом трудно рассчитывать на оригинальность решений, творческую инициативу; более того, угрожающе растет агрессивность во взаимоотношениях с руководителем и между членами коллектива; всеобщая атмосфера настороженности и тревоги может привести к конфликтным, неуправляемым ситуациям.

Управление персоналом, основанное на концепции теории Y, имеет более рациональную материальную и психологическую основу. Работник достигает личных целей успешнее, если применение его творческих способностей будет способствовать достижению стратегических целей коллектива, если внешний управленческий контроль трансформируется в естественный самоконтроль и самоорганизацию.

Теория Y опирается на веру в моральный потенциал человека. Она предполагает, что человек будет работать хорошо, если удовлетворен не только своим заработком, но и своим местом и ролью в трудовом процессе. Его не нужно заставлять трудиться, угрожая наказанием. Преданный целям своей организации, он готов активно сотрудничать, проявляя при этом инициативу и творчество. Важно поддерживать и развивать эту инициативу исполнителя, а если организация не смогла получить желаемые результаты, то в этом виноваты не исполнители, а низкая организация работ и плохой менеджер. Мудрый менеджер обязан заботиться о своих сотрудниках, ценить их и верить им. Тогда цели личности и самой организации совпадут («принцип интеграции»), сотрудникам будут созданы условия для удовлетворения своих высоких потребностей в свободе выбора, доверии и уважении.

Кажется, что разумность теории Y вполне очевидна, но жизнь так многогранна, сложна, что иногда менеджер совершенно сознательно будет применять теорию X, и его решение будет зависеть от многих факторов: конкретных условий работы, особенностей трудового коллектива, сроков выполнения работы, типа задания (постоянное или разовое), его важности и т.д.

## Основные предположения Теории X и Теории Y

Предположения Теории X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Средний индивид обладает врожденной неприязнью к труду и по возможности избегает его.</li> <li>• Поскольку большинство людей относятся к работе с антипатией, для достижения целей организации менеджмент обязан принуждать подчиненных к труду, контролировать и направлять их действия, угрожать нерадивым наказаниями.</li> <li>• Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, он не желает брать на себя ответственность, обладает относительно невысокими амбициями и наиболее высоко ценит безопасность</li> </ul>
Предположения Теории Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Физические и умственные усилия индивидов так же естественны, как игра или отдых. Утверждение о врожденной неприязни к труду среднего индивида ошибочно.</li> <li>• Неправомерно рассматривать внешний контроль и угрозы наказаний как единственные способы побуждения индивидов к направленным на достижение целей организации усилиям. Человек, который стремится к целям, которые он разделяет, демонстрирует эффективные самоуправление и самоконтроль.</li> <li>• В определенных условиях средний индивид не только принимает на себя ответственность, но и готов исполнить дополнительные обязательства.</li> <li>• Большинство (отнюдь не меньшая часть) работников способны проявлять относительно высокие уровни воображения, изобретательности и мастерства.</li> <li>• В условиях современной индустриальной жизни интеллектуальный потенциал среднего индивида используется далеко не полностью</li> </ul>

Таким образом, эволюция научных идей управления началась с поисков Ф. Тэйлора, Г. Гантта и Ф. и Л. Гилбрет источников эффективности в области рабочих заданий и их измерений. Э. Мэйо, Ф. Ретлисбергер, А. Маслоу и другие исследователи отстаивали признание того факта, что рабочие задания выполняются в определенной среде, которая не меньше влияет на эффективность, чем наилучшим образом измеренные задания.

Необходимо отметить, что на эволюцию управленческой мысли выдающихся представителей поведенческой школы во многом повлияли: Вторая мировая война, усиление государственного регулирования, рост влияния профессиональных союзов, недовольство рабочих и потребность в высококвалифицированных менеджерах.

## 4.4. Синтетические теории об управлении

### Школа науки управления или количественный подход

Управленческая научная школа получила развитие вследствие широкого применения количественного анализа при решении военных и логических проблем. Во время Второй мировой войны исследователи искали решения по таким сложным проблемам, как увеличение точности бомбометания и повышение качества поисковых процедур для обнаружения вражеских баз снабжения. Так, англичане должны были разработать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа боевых истребителей и средств противовоздушной обороны с тем, чтобы избежать уничтожения во время массированных немецких воздушных ударов. Позднее пришлось искать способ максимизации эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе. К этим исследованиям привлекались группы экспертов из таких областей, как статистика, инженерное дело, экономика, математика и политическая наука. Когда война закончилась, многие исследователи увидели огромный потенциал в применении этого широкого междисциплинарного подхода к изучению производства.

Основные направления синтетических теорий управления отличаются от классической и поведенческой школы:

1. *Упор на принятие решения.* Научное управление сосредоточило внимание на эффективности производственного процесса. Управленческая школа, однако, рассматривает техническую эффективность лишь как инструмент. Это придает больший вес процессу принятия решения и планированию.

2. *Использование количественных моделей.* Управленческий научный подход делает упор на исследовании математических моделей прежде всего в планировании. Ключевое различие между этой школой и другими школами состоит в том, что математические методы применяются здесь в большей степени к самому процессу принятия решения, чем к специфическим техническим проблемам; количественные методы, сгруппированные под общим названием «исследование операций», были использованы при решении сложных управленческих проблем, включающих войну подлодок и минирование японских портов.

3. *Исследование операций и модели.* По своей сути исследование операций – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов разрабатывает модель ситуации. Модель – это форма представления реальности. Так, модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложность проблемы, сокращая число перемен-

ных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества. После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Таким образом, ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями.

4. *Использование компьютеров.* Управленческая научная школа развила высокоабстрактный путь, использующий широкое разнообразие комплексных данных и переменных величин. Во многих случаях это невозможно сделать без помощи компьютера, который, как считают многие, был самым важным фактором в развитии управленческой науки. В самом значении слова управленческая научная школа взяла суть научного управленческого подхода и приложила его к абстрактному уровню принятия управленческого решения. Хорошие примеры применения компьютера в управленческой науке можно видеть сегодня повсеместно. Возникли информационные технологии управления.

5. *Эволюция понятия эффективности.* Управленческая наука разработала методы для оценки эффективности моделей в свете таких факторов, как окупаемость вложений, производственный доход и экономия затрат.

Школа науки управления оказала значительное влияние на практику управления. Возможно, ее наибольший вклад состоит в развитии моделей для помощи менеджерам в анализе комплексных статистических данных. Компьютеры и количественный анализ сделали возможным оценивать эффект многих переменных величин, характеризующих рабочее место, которые прежде не учитывались.

Вместе с тем влияние науки управления или количественного подхода было менее значительным, чем влияние поведенческого подхода, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкиваются с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х гг. XX в. лишь немногие руководители имели образование, достаточное для понимания и применения сложных количественных методов. Однако в настоящее время положение быстро меняется.

Синтетические учения об управлении базируются на научных подходах: процессном, системном и ситуационном.



## **Процессный подход**

Процессный подход, означает крупный поворот в управленческой мысли и широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти авторы были склонны рассматривать такие функции как независимые друг от друга. Процессный подход (в противоположность этому) рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, 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. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции: планирование; организация; распорядительство (или командование); мотивация; руководство; координация; контроль; коммуникация; исследование; оценка; принятие решений; подбор персонала; представительство, переговоры, заключение сделок и т.д.

Два современных подхода к управлению развивались в семидесятые годы. Системный и ситуативный подходы рассматриваются как интегративные перспективы, дополняющие существующие школы управленческой мысли.

## **Системный подход**

Системный подход, применяемый в биологии, психологии, социологии и информационной теории, рассматривает организацию как интегрированную систему. Общая модель открытой системы показана на рис. 4.7.

Первым менеджером и крупным специалистом в области системного подхода был Честер Ирвинг Барнард (1886–1961), который также тесно связан с бихевиористской школой управления. В его исследованиях больше внимания уделялось изучению окружающей среды управления, чем в работах его предшественников или современников.



Рис. 4.7. Модель открытой системы

Основная предпосылка Барнарда состояла в том, что организация – это «система сознательно скоординированных действий, в которой руководитель является самым важным стратегическим фактором».

Барнард отмечал, что потребности и цели организации бизнеса должны быть сбалансированы с потребностями и целями его отдельных членов. Он делал упор на то, что, когда люди формально организуются, чтобы достичь целей, тогда они могут действовать лучше, чем при индивидуальных действиях. Барнард также признавал важность неформальных подгрупп, которые формируются внутри каждой организации, отмечая, что менеджеры должны принимать в расчет эти группы при принятии решений.

Книга Ч. Барнарда «Функции администратора», написанная им в 1938 г., была той книгой, которая больше всего повлияла на всю сферу управления.

Барнард сам всю свою сознательную жизнь занимался административной деятельностью и, в частности, был президентом компании «Нью-Джерси Белл Телефон» с 1927 по 1948 г. Будучи ученым и мыслителем, он находился под значительным влиянием идей Мэйо и других профессоров Гарвардского университета, где он иногда выступал с лекциями.

Его анализ деятельности управляющего сделан с позиций системного подхода. Он утверждал, что задача администраторов (под которыми он подразумевал всех управленческих работников) заключается в сохранении системы согласованных усилий в формальной организации.

Барнард начинает с того, что устанавливает причины возникновения, а затем характер согласованно действующих систем. Логика его следующая:

1) физические и биологические ограничения, присущие индивидам, вынуждают их сотрудничать, работать группами;

2) сотрудничество приводит к возникновению согласованно действующих систем, в которых имеются физические, биологические, личностные и социальные факторы или элементы. Продолжение сотрудничества зависит от результативности (обеспечивает ли оно достижение общей цели) и эффективности (осуществляется ли достижение цели с минимальной неудовлетворенностью и минимальными затратами для сотрудничающих участников?);

3) всякую согласованно действующую систему можно разделить на две части: на «организацию», которая включает только взаимодействия людей в системе, и на «прочие элементы»;

4) организации, в свою очередь, могут быть разделены на два рода: на «формальные», т.е. те, которые устанавливают сознательно координируемые социальные взаимодействия, имеющие конкретную и общую цель, и на «неформальные» организации, под которыми подразумеваются социальные взаимодействия, не имеющие общей или сознательно координируемой совместной цели;

5) формальная организация не может существовать, если нет индивидов, которые:

- а) в состоянии общаться друг с другом;
- б) согласны вносить свой вклад в групповое действие;
- в) имеют сознательную общую цель;

6) каждая формальная организация должна включать в себя следующие элементы:

- а) систему функционирования;
- б) систему результативных и эффективных стимулов, которые будут побуждать людей вносить свой вклад в групповое действие;
- в) систему власти («авторитета»), которая склоняет членов группы соглашаться с решениями администраторов;
- г) систему логического принятия решений;

7) функции администратора в этой формальной организации состоят в следующем:

а) поддержание организационной связи посредством организационной структуры плюс лояльные, ответственные и способные кадры, а также соответствующая административная «неформальная организация»;

б) обеспечение деятельности важнейших участков силами индивидов, входящих в организацию;

в) сформулированное определение цели (т.е. планирование);

8) административные функции вступают в этот процесс через деятельность администратора организации в целом и по нахождению оптимального равновесия между противоборствующими силами, событиями;

9) для того чтобы администратор работал успешно, ему необходимо уметь принимать на себя всю ответственность за свои действия, как удачно выразился Барнард: «Сотрудничество, а не руководство представляет собой творческий процесс; однако умение вести за собой является незаменимым детонатором, приводящим в действие его силы».

По Барнард, руководитель может достигнуть превосходных результатов в своей работе, только выполнив три следующих важных условия: обеспечив систему коммуникаций; предприняв усилия, необходимые для действия системы; сформулировав и определив цели системы.

Он считал, что второе из этих условий самое важное, т.к. если рабочие не будут побуждены к кооперации, то планы менеджеров потерпят крах.

При современном применении системного подхода менеджеры должны сознавать важность следующих понятий:

1. Субсистемы (подсистемы) являются индивидуальными частями, составляющими целую организацию. Каждая подсистема есть часть системы, которая, в свою очередь, может быть подсистемой завода, который может быть подсистемой конгломерата, который, в свою очередь, является подсистемой какой-то отрасли индустрии. В конце концов индустрия есть подсистема всей экономики.

2. Синергия означает концепцию, что целое является большим, чем сумма его частей. Это означает, что целая организация не может быть определена простым перечислением ее различных отделов. Синергия делает упор на взаимозависимость среди всех частей организации. В смысле бизнеса это означает, что отдельные подразделения внутри организации являются более продуктивными, когда они взаимодействуют, чем когда они действуют независимо.

3. Открытая система – это система, в которой элементы ее взаимодействуют с окружающим миром, а закрытая система – это система, в которой такого взаимодействия нет. Фактически все организации в той или иной степени взаимодействуют с внешним окружением.

4. Границы являются точками, в которых организация встречается с внешним окружением. В закрытой системе границы довольно четко определены. Для открытой организации граница между предприятием и внешним окружением постоянно изменяется. Любая компания постоянно ищет ресурсы во внешнем окружении.

5. Поток есть движение ресурсов в системе. Информация входит в систему как вход (сырье), трансформируется внутри системы и оставляет систему как выход (товары и услуги). Например, железная руда входит в сталелитейный завод, трансформируется в литой металл и выходит как сталь.

6. Обратная связь есть процесс получения информации о различных системах для того, чтобы определить их состояние и вносить коррективы, если необходимо.

Таблица 4.4

Сравнительный анализ открытой и закрытой систем

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

**Ситуационный подход**

Ситуационный подход развился в результате попыток применения концепций важнейших школ управленческой мысли в реальных жизненных ситуациях. Он состоит в том, что нет какого-то универсального подхода и что различные проблемы и ситуации требуют разных подходов. Прошлый опыт менеджеров и опыт других фирм также внимательно рассматривается в «ситуационном управлении».

Согласно ситуационной теории менеджерам необходимо определить подход, который будет лучше всего служить им в данной ситуации и поможет достигнуть их управленческих целей.

Например, столкнувшись с задачей увеличения выпуска продукции обувной фабрики, менеджеры, которые привержены случайному подходу, анализируют как научное управление, так и поведенческие подходы. Затем они задаются вопросом: какие методы будут здесь наиболее эффективны? Далее, что они могут сделать – изучить время операций на производственной обувной линии в классическом стиле Тейлора, подбирая техническое решение проблемы путем разделения труда. Но что, если необходимость в увеличении производства является временной? В этом случае менеджеры могут подыскивать административное реше-

ние путем организации сверхурочных работ. Сверхурочные работы могут и не понадобиться, если они разработают инициативный премиальный план. Таким образом, этот подход является случайным, зависящим от специфических факторов рассматриваемой проблемы.

На примере обувной фабрики показано, что ситуационный подход предполагает использование такого метода, который лучше всего отвечает потребностям возникшей ситуации. Ситуационный подход также фокусирует внимание менеджеров на отношениях между внутренней и внешней средой организации.

Внешняя среда состоит из социальных, политических и экономических факторов, которые могут влиять на организацию.

Внутренняя среда является средой внутри организации.

Согласно ситуационному подходу менеджеры должны знать о взаимодействии между этими двумя средами. Завод, производящий автомобили, имеет внутреннюю среду, состоящую из всех подразделений, вовлеченных в сборку автомобилей. Но менеджер может быть также связан с внешней средой, которая влияет на производство автомобилей. Например, потребность общества в охране окружающей среды потребовала изобретения безопасных и эффективных топливных выхлопных систем. Внешняя среда, конечно, не ограничивается «окружающими представлениями».

Менеджеры, которые используют ситуационный подход, должны знать об ограничивающих или сдерживающих факторах, которые существуют внутри их собственных организаций.

Ситуационный подход признает три основных ограничения: технологическое, человеческое и ограничение в постановке задачи:

1. *Технологические ограничения* определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров или услуг. Различные типы организаций требуют различных видов технологических ресурсов. Часто из-за огромных капитальных расходов компаниям трудно быстро изменить технологию, чтобы приступить к удовлетворению новых потребностей.

2. *Ограничения в постановке задачи* возникают из фактического характера работ, выполняемых рабочими. Некоторые работники могут работать в методичной манере с небольшой вариацией в своих действиях, как в случае сборочного конвейера. Другие могут быть вовлечены в более комплексные и менее регламентированные работы, такие, как выполнение проверки оборудования, где рабочие должны устранять самые различные дефекты в изделиях.

3. *Человеческие ограничения* отражают уровни компетенции людей, работающих в организации. Один из случайных факторов здесь состоит

в определении мотивации групп рабочих. Интересуются ли они заработной платой и гарантией работы или работники больше заинтересованы в продвижении, личном развитии и в отношении к их личности?

Системный подход придает особое значение объединению связей между различными организациями. Заостряя свое внимание на характере этих связей, ситуационный подход актуализировал эту проблему. В результате ситуационный подход сегодня является передовым подходом в управленческой мысли.

В ситуационном подходе каждая ситуация рассматривается так, чтобы определить ее уникальные свойства перед тем, как принять управленческое решение. Это заметно контрастирует с ранними подходами, которые имели тенденцию к универсальным принципам, которые часто были неприменимы к специфическим ситуациям. Прежде чем применить какой-либо подход, современные менеджеры должны проанализировать ситуацию, а затем, посмотрев все разнообразные школы управленческой мысли, определить, какая комбинация управленческих методов окажется наиболее подходящей.

### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Каковы основные причины возникновения науки «менеджмент»?
2. Назовите наиболее известных последователей Ф.У. Тейлора. Каков их вклад в развитие науки?
3. Перечислите основные функции менеджмента по А. Файолю.
4. Каковы основные принципы управления организацией по М. Веберу?
5. Из каких двух крупных учений состоит социально-психологическое направление в менеджменте?
6. Какие научные подходы лежат в основе синтетических теорий управления?
7. Какие возможности дает «обратная связь» для открытой системы?
8. Какие ограничения признает ситуационный подход в постановке организационных задач?

## Тема 5

### ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

- 5.1. Внешняя среда в бизнесе
- 5.2. Среда прямого воздействия
- 5.3. Среда косвенного воздействия
- 5.4. Внутренняя среда организации
- 5.5. Социотехнические подсистемы

#### 5.1. Внешняя среда в бизнесе

Исследователи этих первых школ уделяли мало внимания факторам, находящимся вне организации. Вклад каждой школы оценивали с точки зрения повышения эффективности достижения целей организации. Каждая школа поступала правильно, концентрируясь на внутренних вопросах, поскольку они были относительно важнее для эффективности и выживания организации. Современным организациям приходится приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и соответственным образом осуществлять изменения внутри себя.

В менеджменте представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х гг. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления, т.к. подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь, опутанных связями с внешним миром. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет разработки концепции, согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее соответствующим образом.

Системный и ситуационный взгляды на вещи привлекли внимание как реакция на изменения, в возрастающей мере влиявшие на успешность действий организации. Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание, чем когда-либо. Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций – деловых, образовательных, государственных – под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на внутреннее строение организации.



Даже если бы изменения не были столь значительны, руководителям все равно пришлось бы учитывать среду, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров и потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

В этом отношении организации подобны биологическим организмам. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина, сохранившиеся виды выжили потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. И организации вынуждены приспособляться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

### **Определение внешней среды**

Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем, — определение внешней среды. Мир огромен, и было бы пустой тратой сил пытаться учесть в нем все факторы. Руководство, очевидно, должно ограничить учет внешнего окружения только теми факторами, от которых решающим образом зависит успех организации. Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации.

Один из способов определения окружения и облегчения учета ее влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основные группы.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Например, на фирму «Дженерал Моторс» напрямую влияют поставщики материалов, используемых в изготовлении автомобилей; за-

коны, регулирующие ценообразование и порядок найма на работу; предпочтения потребителей, а также действия основных конкурентов – фирм «Форд», «Тойота» и «Крайслер». «Дженерал Моторс» должна реагировать на эти факторы, чтобы удержаться в бизнесе. В то же время, такие факторы, как новые технологии, инфляция, экономический спад, а также разоблачения неэтичной деловой практики в прессе журналистом Джеком Андерсоном, приходится, хотя напрямую они не сказываются на каждодневных операциях фирмы, учитывать в интересах компании на будущее.

### **Характеристики внешней среды**

В прошлом руководители концентрировали внимание на экономических и технических обстоятельствах. Однако в последнее время изменение установок людей, социальных ценностей, политических сил и сферы юридической ответственности заставили руководителей расширить спектр требующих учета внешних воздействий.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Например, снижение поставок нефти, прежде всего в силу политической структуры и целей других стран, оказало сильное воздействие на общее состояние экономики США. Рост цен на продукты нефтепереработки повлек за собой общее повышение цен почти на все. Это же изменение стало катализатором серии правительственных акций, например: попыток регулирования температуры в общественных местах, распределения топлива, установления нормативов на эффективность использования топлива, введения налогов на сверхприбыль нефтяных компаний, учреждения крупного федерального проекта по преодолению энергетической зависимости от других стран.

До того как произошло резкое падение цен на бензин, среда прямого воздействия многих организаций также была под ударом, поскольку профсоюзы требовали компенсаций в связи со скачками цен на потребительскую продукцию. Некоторые фирмы, например выпускавшие автомобили для загородных путешествий и крупные модели, а также занимавшиеся автомобильным туризмом, пострадали из-за оттока потребителей. Но в некоторых случаях эффект оказался положительным. Пошли в гору дела у ряда фирм, производящих теплоизоляционные материалы, разрабатывающих синтетические топлива и выпускающих электромобили и устройства, работающие от солнечной энергии. В то

же время, в этих секторах возросла конкуренция, поскольку многие фирмы решили добиваться своей доли в развивающихся отраслях производства.

Взаимосвязанность различных факторов внешней среды должна была превратить среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Руководители больше не могут рассматривать внешние факторы изолированно. Они должны понять, что эти факторы взаимосвязаны и изменяются. Специалисты недавно ввели понятие «хаотичных изменений» (hyperturbulence) для описания внешней среды 80-х гг., которое характеризуется еще более быстрыми изменениями и более сильной взаимосвязанностью.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то, если на нее давят государственные постановления, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в сложном окружении.

По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается.

Организации, работающие в несложной среде, обладают одним преимуществом: им приходится иметь дело всего с несколькими категориями данных, необходимых для принятия решений. В менее сложном окружении нужна и менее сложная организационная структура. Разные организации функционируют в разных средах, ситуационный подход подсказывает нам, что не существует и наилучшей организационной структуры.

Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако притом что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, исследования показали, что скорость изменения технологий и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций.

Менее заметные относительные изменения затрагивают мебельную промышленность, производство тары и упаковочных материалов, а также пищевых консервов.

Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Например, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация, и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

## **5.2. Среда прямого воздействия**

При рассмотрении влияния внешнего окружения на организацию важно понимать, что характеристики среды отличны, но, в то же время, связаны с ее факторами. Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Эта зависимость станет понятнее при рассмотрении основных факторов в среде прямого воздействия: поставщиков, законов и государственных органов, потребителей и конкурентов.

С точки зрения системного подхода организация – это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов – это материалы, оборудование, информация, капитал и рабочая сила. За-

зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, – один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опаснее усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

В некоторых случаях все организации определенного региона ведут дела с одним или практически с одним поставщиком. Поэтому все они попадают в равную зависимость от действий поставщика. Все организации получают энергию по ценам, установленным государством (пример взаимозависимых внешних переменных), и редко могут найти альтернативного поставщика. Такие изменения, как повышение цен поставщиком, подействует на организацию в той мере, в какой она расходует энергию. Например, резкое падение цен на бензин в 1986 г. в определенной мере повлияло на каждую организацию мира, но значительно ощутимее это воздействие было на фирмы, зависящие от бензина, в частности, занимающиеся автомобильными и воздушными грузо- и пассажироперевозками.

Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Например: машиностроительные фирмы; фирмы, распределяющие товары (дистрибьюторы), и магазины розничной торговли. Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах может создать большие трудности для таких организаций. Представьте, во что обошлось бы отсутствие хотя бы одной детали, которая устанавливается в определенной точке сборочного конвейера. Аналогичным образом, если магазин лишается какого-то популярного продукта, потребители, скорее всего, уйдут к конкуренту.

Японцев считают создателями методов ограничения запасов; фирмы, для которых материалы – входы, считают, что то, что необходимо для следующего этапа производственного процесса, должно доставляться по принципу «точно в срок». Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителя с поставщиками. В других странах может понадобиться поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объема запасов. Крупные производители пива, например, заключают контракты с несколькими бумагопроизводителями на картон для коробок стандартного размера. Таким путем производители пива обеспечивают свою безопасность на случай забастовки или производственных трудностей, которые в ситуации одного поставщика картона помешали бы выпуску пива. Однако запасы связывают деньги, которые приходится расходовать на материалы и хранение, а не на дру-

гие нужды. Эту зависимость между деньгами и поставками исходных материалов хорошо иллюстрирует взаимосвязанность переменных.

Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с поставщиками на благоприятных условиях и получить нужный объем средств. Небольшие, в особенности венчурные, предприятия сегодня испытывают большие трудности с получением необходимых средств.

Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т.е. для эффективности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное имеет мало проку. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Примером служит практически каждый сектор компьютерной промышленности, и особенно это относится к фирмам, нуждающимся в высококвалифицированных техниках, опытных программистах и разработчиках систем. В некоторых отраслях глобальная конкуренция вынудила ряд компаний искать менее дорогую рабочую силу в других странах.

Основной заботой современной организации стали отбор и поддержка талантливых менеджеров. В одном исследовании руководителей ряда фирм попросили проранжировать по степени важности для них 71 фактор применительно к последним пяти годам. В число факторов вошли: общее руководство, финансы, маркетинг, материалы, производство и готовая продукция. По трудовым ресурсам выше других котировались два фактора: привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри фирмы. То, что повышение квалификации менеджеров оказалось по значению выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплата приемлемых дивидендов акционерам, – явный признак важности притока этой категории трудовых ресурсов в организацию. Поддержка талантливых управляющих – это зачастую проблема переговоров с глазу на глаз с кандидатами на должность, которым предлагаются достаточно высокая заработная плата и льготы. Организации стараются также решать проблемы обеспечения нужными трудовыми ресурсами путем обучения и поддержки собственных сотрудников.

Многие принимают точку зрения известного специалиста по управлению Питера Ф. Друкера, согласно которой единственная подлинная цель бизнеса – создавать потребителя. Под этим понимается следующее: самовывживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Однако некоммерческие и государственные организации также имеют потребителей. Правительство США и его аппарат существуют только для обслуживания потребностей американских граждан. То, что граждане являются потребителями и заслуживают к себе соответствующего отношения, к сожалению, иногда не очевидно в повседневных соприкосновениях с государственной бюрократией. Тем не менее в период выборов использование рекламы и личных встреч с избирателями служит ясным указанием на то, что кандидаты в будущие хозяева кабинетов рассматривают граждан как потребителей, которых нужно «купить».

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти всё, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками различных ресурсов. Воздействие потребителей на внутренние переменные структуры зачастую значительно. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

Конкуренты – это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, – предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. В 1982 г. фирма «Уорнер Комьюникейшнз» не смогла точно оценить уровень конкуренции на таком подвижном рынке, как рынок домашних видеоигр, которым занималось ее подразделение, фирма «Атари». В результате она потеряла 283,4 млн. долл. во втором квартале 1983 г. Подобным образом фирма «Харлей – Дэвидсон», которой в 1955 г. принадлежало почти 70 % рынка мотоциклов, к 1970 г. сохранила за собой лишь 5 %, а к 1983 г. – 3,7 %. На роли премьеров этой сцены вышли японские фирмы «Хонда», «Ямаха», «Судзуки» и «Кавасаки». То, что казалось фирме «Харлей – Дэвидсон» зрелой отраслью, новички трансформировали в нечто совсем иное, перепроектировав мотоциклы и высокоэффективно использовав маркетинг, чтобы создать в результате новые имиджи и новые рынки. Если некогда мощное предприятие

еще могло справиться с конкурентами, используя против них нечестные грабительские методы, то сегодня руководители вынуждены реагировать на нововведения по-иному, превращая свою организацию в еще более новаторскую и эффективную, чем все прочие в данной области.

Потребители – не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными. В современном сложном конгломерате организаций взаимоотношения с конкурентами иногда приобретают неожиданный характер. Например, в 1979 г. фирма «Дженерал Моторс» согласилась дать несколько сот миллионов долларов займа своему традиционному сопернику – корпорации «Крайслер». Вероятно, «Дженерал Моторс» хотела помочь «Крайслеру» помешать иностранным автомобилестроителям добиваться все больших успехов на американском рынке. Если бы фирма «Крайслер» разорилась, какая-нибудь иностранная фирма могла бы взять под контроль ее развитую дилерскую сеть и тем самым обеспечить себе ускоренное развитие.

### **5.3. Среда косвенного воздействия**

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее руководству необходимо учитывать их.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации. Основные факторы среды косвенного воздействия – это состояние экономики, социокультурные и политические факторы и т.д.

Технология является одновременно и внутренней переменной, и внешним фактором. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Исследователи описали скорость изменения технологий в последние десятилетия и утверждают, что данная тенденция сохранится.

Недавние крупные технологические нововведения глубоко затронули организации и общество. Это компьютерная, лазерная, микровол-



новая, полупроводниковая технологии; интегрированные линии связи; робототехника; спутниковая связь; получение синтетических топлив и продуктов питания; геновая инженерия.

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня; наукоемкие предприятия должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу по крайней мере с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать займ, поскольку, при наступлении сроков платежей, деньги будут стоить дешевле, и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта; сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это в основном обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и ставку процента, устанавливаемую Федеральным резервным банком. Если этот банк ужесточает условия получения кредита и повышает ставки процента, коммерческие банки должны сделать то же самое, чтобы не оказаться вне игры. В результате становится труднее получить займы и обходятся они организации дороже. Подобным образом снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости, и тем самым способствует стимулированию бизнеса.

Важно понимать, что то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное – на другие организации. Из истории, например, известно, что киноиндустрия процветала, когда экономика находилась в плачевном состоянии. Имеют место и локальные вариации. Если при экономи-

ческом спаде магазины розничной торговли могут серьезно пострадать в целом, то магазины, расположенные, например, в богатых пригородах, вероятно, вообще ничего не почувствуют. Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом. Колебания курса доллара относительно валют других стран становились причиной мгновенного обретення или потери крупными фирмами миллионов долларов.

Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию. Например, американская публика придерживается определенных ожиданий и представлений о ценностях и этике ведения бизнеса. Например, дача взятки для получения выгодного контракта или политических выгод, фаворитизм вместо поддержки компетентности, распространение порочащих конкурента слухов считаются действиями неэтичными и аморальными, даже когда их невозможно считать, по сути, противозаконными. В некоторых других странах, однако, подобная практика считается нормальной и принята на вооружение предприятиями, поскольку социокультурная среда там иная.

Еще один пример социокультурного влияния на деловую практику – традиционный и злополучный стереотип, согласно которому женщины не склонны рисковать и некомпетентны в качестве руководителей. Такая установка реализуется в дискриминационной практике найма и служебного продвижения женщин, и, хотя она противозаконна, избавиться от подобного отношения трудно.

Согласно недавним исследованиям доказано, что установки рабочих изменяются. В целом, сравнительно молодым рабочим не по душе традиционные патерналистские отношения, которые в 20-х гг. были официальной идеологией отношений руководителей и подчиненных на заводах Г. Форда. Но до сих пор патернализм доминирует в японских отношениях на производстве и фактически присутствовал и в советской практике недавнего прошлого. Патернализм предполагает покорность и примерное поведение со стороны рабочих (как бы «детей») и умеренную строгость, мудрое наставничество и «отеческую» заботу о них со стороны руководства. Другие исследователи показывают, что многие рабочие и служащие стремятся к работе, которая требует большей гибкости, обладает большей содержательностью, не ущемляет свободу и пробуждает в человеке самоуважение. Такое изменение установок непосредственно влияет на то, что работники считают честной практикой организации. Эти установки становятся особенно важными

для менеджеров применительно к их существенной функции — мотивации людей с учетом целей организации.

Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании. Хорошим примером служит производство одежды. Люди зачастую готовы платить больше за предмет туалета, на котором стоит имя престижного модельера, поскольку, как им кажется, это придает им дополнительный вес в обществе. Другой пример — это страсти по поводу АЭС, которые резко отрицательно сказались на соответствующих фирмах. Еще один пример: требование некоторых групп населения уменьшить содержание сахара в кукурузных хлопьях к завтраку и тщательно контролировать рекламу, обращенную к детям. Растущее осознание важности спорта и хорошего питания привели к быстрому распространению, например, спортивных кроссовок, витаминных добавок и центров избавления от избыточного веса.

От представлений потребителей о качественном обслуживании зависит повседневная практика магазинов розничной торговли и ресторанов. Результатом социокультурного воздействия на организации стало растущее внимание к социальной ответственности, о чем мы будем говорить ниже.

Организации должны быть в состоянии предугадывать изменение ожиданий общества и обслуживать их более эффективно, чем конкуренты. Это означает, что сама корпорация должна изменяться, сознательно трансформируясь в институт, приспособленный к новой среде.

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них — настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Другой элемент политической обстановки — это группы особых интересов и лоббисты. Некоторые лоббистские группы выражают интересы и ценности не организаций, а объединения людей.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению

прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение прибыли. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа.

В то время как факторы внешней среды, описанные выше, в той или иной мере влияют на все организации, среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью. Это обусловлено уникальной суммой факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития разнятся от страны к стране. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля руководители должны принимать такие различия в расчет.

Когда организация начинает вести свои дела за пределами внутреннего рынка, соответствующие процедуры подлежат модификации под те конкретные факторы окружения. Фирма должна определить, в каком отношении новая среда отличается от более привычной внутри страны, и решить, как следует изменить теорию и практику управления в новых условиях. Анализ факторов международной среды представляет собой трудную насущную задачу.

Руководители могут исходить из некорректной предпосылки о сходстве деловой практики дома и за границей. Например, фирма «Эйвон» потерпела неудачу, пытаясь проникнуть на рынок косметики в Японии. Среди факторов, которые ограничили сбыт продукции фирмы в Японии, следующие: потребление духов здесь незначительно; считается, что кремы для имитации загара, как и сам загар, уродуют человека; экстракты для добавки в ванну в отелях, банях не используются и т.п. Фирма «Кэмпбелл суп» столкнулась с подобными проблемами, вложив 8 млн долл. в продвижение растворимых супов на бразильский рынок. Когда выяснилось, что реальный сбыт существенно отличается от того, что прогнозировалось, собрали дополнительную информацию, чтобы понять, почему это произошло. Углубленное интервьюирование показало, что бразильские хозяйки теряют ощущение хранительниц домашнего очага, если все, что от них требуется при варке супа, – налить воды в кастрюлю.

Если «Кэмпбелл суп» не сумела оценить особенности международной среды, то фирма «Сир» в этом преуспела. Прежде чем начать планировать открытие нескольких магазинов розничной торговли в Испа-

нии, фирма установила, что ее потенциальные конкуренты не предоставляют кредита потребителям. Дело в том, что многие испанцы считают покупку в кредит признаком неплатежеспособности, что для них недопустимо и стыдно. В результате такого рода изучения среды фирма «Сирс» отказалась от продажи своих товаров в Испании в кредит.

#### **5.4. Внутренняя среда организации**

Организация представляет собой открытую систему, целостность, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе. Так, монотонность и усталость, связанные с работой на конвейере, например, «Дженерал Моторс» не может преодолеть, отказавшись от сборочных конвейерных линий, потому что, поступив так, компания поставит под угрозу свое существование. Вместо отказа от конвейера руководство признает его неблагоприятное воздействие на работников и производительность и принимает меры, снижающие это отрицательное влияние.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, – это *цели, структура, задачи, технология и люди*.

##### **Цели**

Организация, по определению, – это группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

У организации могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены главным образом на создании определенных

товаров или услуг в рамках специфических ограничений – по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность. Государственные органы, учебные заведения не стремятся получать прибыль. Но их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Однако лежащие в их основе этические понятия в сочетании с острым чувством социальной ответственности зачастую являются скорее философией конкретных организаций, чем следствием их природы, как коммерческих или некоммерческих организаций.

Это разнообразие направленности деятельности простирается дальше, поскольку крупные организации имеют много целей. Для того чтобы получить, например, прибыль, бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

В подразделениях, так же как и во всей организации, необходима выработка целей. Например, целью финансового подразделения может быть уменьшение кредитных потерь до 1 % от суммы продаж. Подразделение маркетинга в той же организации может иметь целью сокращение количества жалоб потребителей на 20 % в следующем году.

Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Цели отдела маркетинга в корпорации «Сони» будут ближе к целям такого же отдела компании «Проктер энд Гэмбл», чем к целям производственного отдела самой «Сони». Из-за этих различий в целях подразделений руководство должно предпринимать усилия по их координации. Основным направляющим моментом при этом следует считать общие цели организации. Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

## **Структура**

Формальные организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений. Другим названием для подразделений может быть термин «функциональные области», которые не следует смешивать

с функциями управления. Понятие «функциональная область» относится к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом, например: маркетинг, производство, обучение персонала или планирование финансов.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Структурные переменные будут подробно рассмотрены при обсуждении процесса функционирования организации. Здесь же мы сосредоточим внимание на двух основных концепциях, имеющих отношение к структуре: специализированное разделение труда и сфера контроля.

Разделение труда присутствует в любой организации. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Разделение управленческого труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству является наглядным тому примером. Разделение работы по производству автомобиля на многочисленные малые операции, такие, например, как установка фар, также можно рассматривать как конкретную специализацию труда.

Преимущества даже зачаточного разделения труда между специалистами очевидны: уже у первобытных племен были выделены одни люди для охоты, другие – для изготовления орудий, приготовления пищи и т.д.

Однако только после промышленной революции появилась конкретная специализация, которая превалирует в современном производстве. Сегодня во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Как конкретно осуществить разделение труда в организации? Это вопрос, который относится к самым существенным управленческим решениям. Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

Вертикальное разделение труда, т.е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Например, руководитель производства может иметь в своем подчинении до 10 начальников, включая руководителей смен и различных функциональных зон. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Сфера контроля – это важный аспект организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, т.е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о многоуровневой структуре. В целом, большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляют собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет определенную роль в координировании специализированного разделенного труда. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы их выполнить?



## Задачи

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами), информацией. Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера – это в основном работа с людьми. В то же время, задачи бухгалтера корпорации в основном связаны с информацией.

Другие важные параметры – это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. Машинная операция, например, может состоять в выполнении задачи по сверлению отверстий тысячу раз в день. Чтобы выполнить каждую операцию, требуется всего лишь несколько секунд. Исследователь выполняет разнообразные и сложные задачи, и они могут вовсе не повторяться ни разу в течение дня, недели или года. Для того чтобы выполнить некоторые из задач, исследователю требуется несколько часов или даже дней. Можно сказать, что управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер, и время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

С исторической точки зрения изменения в характере и содержании задач были тесно связаны с эволюцией специализации. Как указывал Адам Смит в своем знаменитом примере о производстве булавок, когда работу делят между специалистами, вместо того чтобы поручить ее выполнение одному человеку, потенциальная выгода огромна. Этот пример рассматривается как толчок к промышленной революции. Предприниматели того времени быстро поняли, что специализация задач повышает прибыль, потому что увеличение производительности снижает затраты на производство. Специализация задач быстро нашла свое применение во многих простых операциях. С тех пор и до совсем недавнего времени существовала тенденция расширения специализации и тем са-

мым дробления всей работы на более мелкие операции. В нашем веке технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной.

### **Технология**

Технология – четвертая важная внутренняя переменная – имеет гораздо более широкое значение, чем традиционно считается. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например полупроводниками и компьютерами.

Технология – это средство преобразования сырья в продукты и услуги. Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Концепция стандартизации стимулировала дальнейшее повышение специализации, открыв одновременно новые широкие возможности для применения неквалифицированного и малоквалифицированного труда. Именно на этом основано массовое производство товаров и услуг, являющееся характеристикой нашего общества. Сегодня существует очень малое количество товаров, которые в какой-то степени не были бы стандартизированы. Даже в автомобилях, сделанных по индивидуальным заказам, используют много стандартных компонентов. Стандартизация и механизация, т.е. использование машин и механизмов вместо людей, в настоящее время широко распространены не только в сфере производства. Приготовление дешевых продуктов в ресторанах быстрого обслуживания имеет, например, в своей основе опыт фирмы «Мак-Доналдс» в приготовлении гамбургеров.

Стандартизация и механизация были уже широко известны, когда в начале нашего века возникла автомобильная промышленность. В первые годы рабочий следовал за производимой машиной через весь технологический процесс, меняя, если необходимо, рабочее место по мере установки основных компонентов на машину. Затем, в августе 1913 г., Генри Форд выступил с идеей передвижения собираемого автомобиля с помощью конвейера так, чтобы рабочие оставались на своих рабочих местах. Поскольку рабочим больше не приходилось терять время на переход от одного рабочего места к другому, время, требующееся на

сборку автомобиля марки «Т», сократилось. До того, как Форд применил конвейерный метод сборки, в среднем автомашина продавалась оптовикам за 2100 долл. США. Фордовская модель «Т» в 1918 г. продавалась за 290 долл. уже по розничной цене.

Сегодня конвейерные сборочные линии применяются почти повсеместно при производстве самой сложной продукции. Операции (задачи), выполняемые рабочими, стали чрезвычайно узкоспециализированными.

Некоторые операции на сборочных линиях в настоящее время настолько специализированы, что рабочий у конвейера лишь подкручивает несколько винтиков на одном и том же узле изо дня в день.

Стандартизация, механизация и сборочные конвейеры имели глубочайшее воздействие не только на характер служебных обязанностей и задач, содержание работы, но и в целом на управление. В результате этих и более поздних инноваций технология и задачи стали сильно влиять на организационную эффективность.

## **Люди**

Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной.

Организация, и руководители, и подчиненные – это группы людей. Когда закрывается завод, принимает решение конкретный человек, а вовсе не абстрактное руководство. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не «рабочие», а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы или не обучены. Если руководство не признает, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу. Руководство, вообще говоря, достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход.

Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: 1) поведение отдельных людей; 2) поведение людей в группах; 3) характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведе-

ние отдельных людей и групп. Понимание и успешное управление человеческой переменной очень сложно.

Как ведет себя человек в обществе и на работе – является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. Нет в мире двух людей, у которых было бы одинаковое сочетание характеристик. Следовательно, число потенциальных конкретных характеристик практически бесконечно, и вероятность, что два человека будут вести себя одинаково в одной и той же ситуации, практически равна нулю.

### 5.5. Социотехнические подсистемы

В управленческой практике эти переменные никогда не могут рассматриваться независимо друг от друга.

Каждая из школ управления внесла заметный вклад в понимание различных внутренних переменных, тем не менее именно развитие теории систем помогло создать концепцию организации как целостности, состоящей из взаимозависимых частей. Рис. 5.1 представляет собой модель, показывающую взаимоотношения внутренних переменных: целей, структуры, задач, технологии и людей.

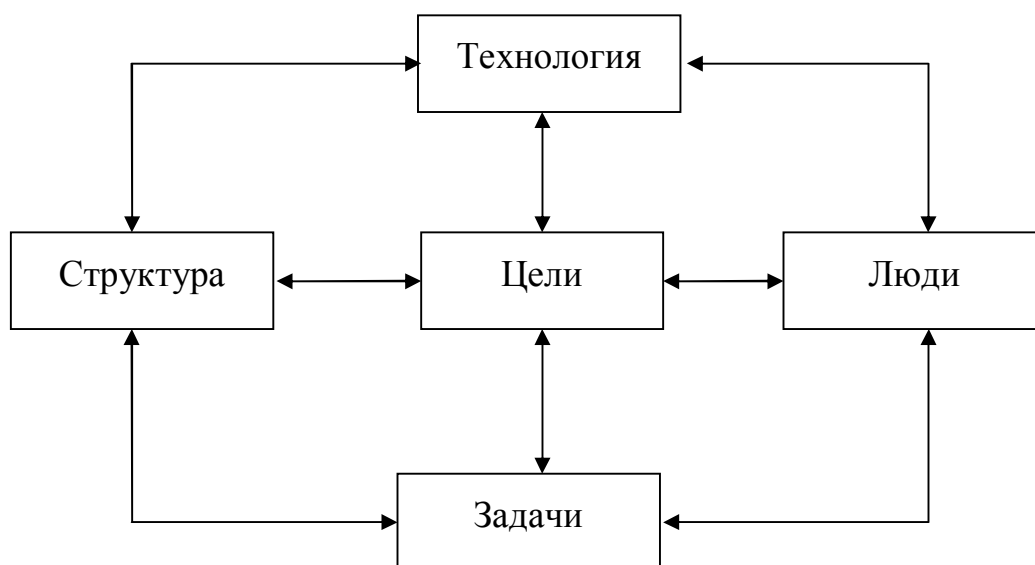


Рис. 5.1. Взаимосвязь внутренних переменных организации

Организации – это открытые системы. Модель внутренних социотехнических подсистем организации представлена на рис. 5.1. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Почему менеджерам следует оценивать влияние изменения общего состояния экономики на деятельность организации?
2. Почему внешняя среда является ограничением успешного функционирования организаций?
3. Проведите различия между средой прямого и косвенного воздействия. Перечислите их основные факторы.
4. Существует ли возможность у крупного бизнеса влиять на некоторые факторы внешней среды косвенного воздействия? Аргументируйте свою точку зрения.
5. Какие основные внутренние переменные в организации следует учитывать менеджерам и какие существуют взаимосвязи между ними?
6. Сформулируйте особенности социотехнических систем.

## Тема 6

### ФУНКЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

- 6.1. Функции процесса управления
- 6.2. Современная модель управления
- 6.3. Классификация функций менеджмента

#### 6.1. Функции процесса управления

Управление формируется как особый и своеобразный вид деятельности человека, который, по мере увеличения объема управленческой деятельности (а это закономерный процесс), сначала выделяется из общей совокупности видов производственной и общественной деятельности человека, потом обособляется и далее специализируется. Возникает система управления, возникает разделение социально-экономической системы на управляющую (субъект управления) и управляемую (объект управления). В дальнейшем управление становится таким видом профессиональной деятельности, которая нуждается в специальном образовании, подготовке, овладении навыками и обладает определенными способностями (коммуникабельность, предприимчивость, организаторские способности и др.). Основными функциями управления, раскрывающими содержание управленческой деятельности, являются предвидение и планирование, организация, контроль, координация и регулирование, активизация и мотивирование, исследование. Названные функции как бы дают ответ на вопрос: что надо делать, чтобы управлять? Состав их получен на основании анализа практической деятельности менеджера. Эти функции реализуются как в индивидуальной деятельности менеджера, так и в коллективной работе его команды или управляющей системы. Эти функции объединяют персонал общим смыслом его деятельности. Однако они неравнозначны друг другу.

В практике управления всегда по тем или иным причинам отдаются приоритеты тем или другим функциям управления, распределяются усилия определенным образом. Отсюда – типология управления, разнообразие стилей, что влияет на организацию управления и в итоге на конечный его результат.

Распределение усилий, внимания и приоритетов в основных функциях управления уходит в область искусства, которое, конечно, развивается на основе опыта и образования.

Специфика управления заключается в целенаправленном воздействии на процессы совместной деятельности людей. При этом воздействие

не следует понимать, как только лишь административное распоряжение. Это сознательное влияние, предназначенное для согласования и активизации труда. Оно может быть не только формальным, но и неформальным. Менеджер воздействует на подчиненных и своим поведением, и отношением к делу, к людям. И во многих случаях такое воздействие бывает более эффективным, чем формальное указание или распоряжение.

### **Процессный подход**

Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как не зависящие друг от друга. Процессный подход ( в противоположность этому) рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Организация является объектом управления, в котором люди и выполняемые ими задачи находятся в постоянной взаимозависимости и взаимосвязи. Цели и задачи управления являются отправным пунктом для определения типов и масштаба управленческой деятельности, которые обеспечивают их достижение.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации.

Все непрерывные взаимосвязанные действия по формированию ресурсов организации для достижения ею своих целей называются управленческими функциями.

Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций. Авторство этой концепции приписывается Анри Файолю.

## **6.2. Современная модель управления**

Другие авторы разработали иные перечни функции. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции: планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных же списков.

В книге М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури принят подход, основанный на объединении существенных видов управленческой деятельности в небольшое число категорий, которые в настоящее время общепринято считать применимыми ко всем организациям: процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Остальные функции управления принято считать вторичными, которые поглощаются первичными, или несущественными (специфическими), т.е. не характерными для большинства организаций.

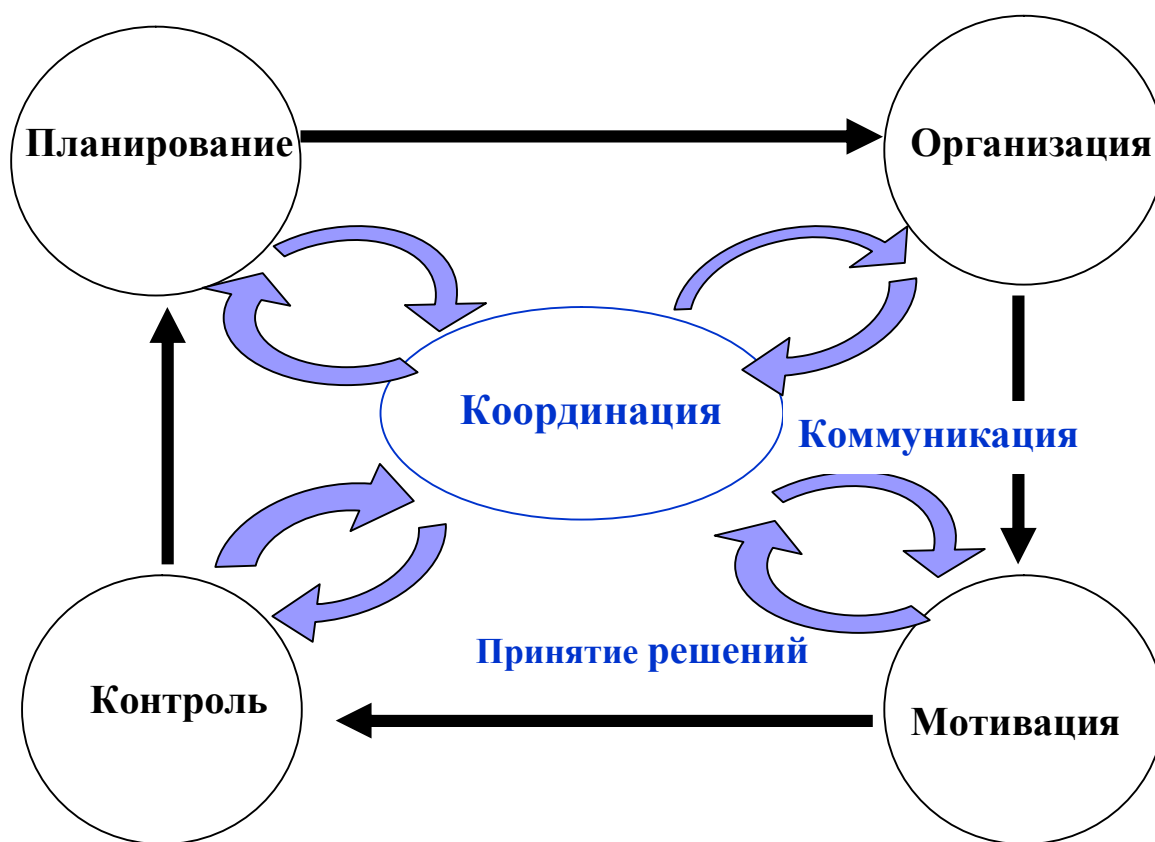


Рис. 6.1. Взаимосвязь функций управления

Согласно данному подходу эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения.

Взаимосвязь между функциями управления может быть представлена диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, сферы деятельности, организационной структуры, формы собственности и т.д.) той или иной



хозяйственной организации. Для выполнения всех управленческих действий в центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных.

Стрелки на диаграмме показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса управления и с мотивированием управленческой деятельности всех участников организации. Это означает, что процесс управления состоит из строго последовательного движения четырех стадий: планирования, организации, мотивации и контроля.

Однако если предположить, что функции управления – это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности, то стрелки между этими функциями не означают направление управленческого воздействия, а лишь последовательность выполнения работ.

Согласно теории А. Файоля, *координировать* – это значит согласовать все операции на предприятии таким образом, чтобы обеспечить его функционирование и успех; и это значит – учитывать в отношении каждой операции – технической, коммерческой, финансовой и т.д. – те обязательства и следствия, которые она влечет за собой для всех других операций предприятия.

Для выполнения этой функции используются процедуры принятия управленческих решений, т.к. с помощью этих процедур устанавливается взаимодействие между подсистемами системы управления организацией, осуществляется использование и маневрирование ресурсами, четко определяются обязательства и ответственность всех звеньев и участников организации, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, активизации и контроля), а также действий руководителей на всех уровнях иерархической структуры организации.

Для того чтобы объединить различные стороны управленческой деятельности организации в единое целое, необходимо интегрировать их в рамках логически соответствующей организационно-информационной системы.

Менеджмент в целом призван обеспечить разработку, управление и укрепление этой системы, которая должна выполнять функции, обеспечивающие учет как внешних условий среды хозяйствования организации (политических, экономических, правовых, культурных, традиционных и т.д.), так и внутренних условий среды менеджмента (организационных, поведенческих, технических, иерархических и т.д.).

Общей целью организационно-информационных систем управления является максимально возможное повышение эффективности бизнеса в целом или его определенной части (например, управления производством, управления риском, разработки выполнения управленческого решения). В их организационный контур должны быть встроены различные иерархические подсистемы, соответствующие разделению прав и обязанностей участников организации и обеспечивающие необходимую координацию и интеграцию, а также информационно-справочные подсистемы с функциями поиска, получения, анализа, накопления, хранения и передачи информации по вопросам управленческого поведения организации или отдельных ее подразделений и участников, стратегического управления, активизации деятельности и управленческого контроля.

Потребуется также подсистемы, посредством которых можно оказывать воздействие на развитие управленческого процесса, включая процедуры применения власти внутри организации, определение полномочий и ответственности, анализ мотиваций, оценку средств стимулирования, ценности информации, анализ выполнения принятых управленческих решений, обратную связь со структурными подразделениями и всеми функциями управления, подготовку персонала на различных уровнях управления и развитие организации в целом. Все эти потребности должны обслуживаться эффективными управленческими системами, которые носят вспомогательный характер для организации в целом или определенной управленческой функции, например для стратегического планирования.

Таким образом, последовательность, содержание и зависимости действий и функций, осуществляемых в процессе управления, определяют характер механизмов управленческого воздействия.

## **Основные (первичные) функции управления**

### **Планирование**

Планирование – непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения (выявления) ресурсов.

Задачи планирования:

- Обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений.

- Перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития. План намечает желаемое в будущем состояние объекта и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных.

- Координация деятельности структурных подразделений и работников организации. Координация осуществляется как предварительное согласование действий при подготовке планов и как согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов.

- Создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу «факт – план». Стимул (мотивация) трудовой активности работающих. Успешное выполнение плановых заданий – объект особого стимулирования и основание для взаимных расчетов, что создает действенные мотивы для продуктивной и скоординированной деятельности всех участников.

- Информационное обеспечение работников организации. Планы содержат важную для каждого участника информацию о целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсных и административных условиях проведения работ.

В отечественной практике наследство жестко централизованной системы государственного планирования, формализации структур и отсутствия плановой свободы породило стереотип консервативного планового мышления, что в настоящее время нередко приводит к отрицанию плановой дисциплины на предприятиях и утверждению концепции динамической импровизации.

В зарубежной практике в эффективно функционирующих организациях обычно достигается разумный компромисс между плановой директивной администрации и оперативной импровизацией менеджера. Обеспечивается он властью, реализацией перечисленных принципов в плановой деятельности менеджмента.

## **Организация**

Организация как функция управления предполагает воздействие на сознание и поведение индивидов, социальных групп со стороны субъектов управления с целью поддержания и улучшения деятельности хозяйственных систем. Содержанием воздействия обычно является совокупность приемов, способов, направленных на создание и совершенствование взаимосвязей между элементами хозяйственной системы, как по вертикали, так и по горизонтали. Основные требования к организации

как функции управления состоят в следующем: обеспечение всех принимаемых решений организационными мерами по их выполнению; повышение персональной ответственности и исполнительской дисциплины; совершенствование организации трудовой деятельности; целесообразное разграничение обязанностей сотрудников и др.

Формы и методы реализации организации как функции управления весьма разнообразны. Прежде всего следует отметить форму рационализации организационной деятельности, выдвинутую и апробированную еще Ф. Тейлором, в основе которой лежало оптимальное распределение административных функций и ответственности между звеньями управленческого аппарата.

Существенный вклад в исследование проблем организации как функции управления внес М. Вебер. По Веберу, организация представляется как произвольное соглашение людей, которые объединены в процессе работы, с распределением и закреплением за каждым членом определенных функций для более эффективной деятельности всей организационной системы. У всех объединившихся людей предполагается наличие общих интересов, а в идеальном типе организации, кроме того, совпадение ее целей с целями каждого ее члена. Ныне накоплен определенный опыт реализации организации как функции управления. В нем выделены, например, такие направления, как рациональное разделение и изучение потоков информации, используемых при подготовке и принятии решений; механизм обоснования, принятия и изменения целей, выявления расхождений между действительными и декларируемыми целями организаций; мотивация деятельности управленческого персонала; разрешение внутрисистемных конфликтов и т.д.

Организация как функция управления предполагает сочетание методов убеждения и принуждения в процессе воздействия на отдельных сотрудников, социальные группы, хозяйственные системы и организации. Важно своевременно информировать сотрудников об изменении их должностных обязанностей, о нормах поведения и санкциях за нарушение общих норм. При этом нельзя забывать, что социальные нормы бывают различных видов, они специфичны по отношению к конкретной сфере деятельности. Обычно к оргметодам относят оргпланирование, приказы, распоряжения, инструкции, регламенты, инструктирование, ориентацию и реорганизацию.

Названные организационные методы чаще всего используются комплексно, с учетом специфики деятельности субъекта и объекта управления, что позволяет обеспечивать их оптимальное сочетание, последовательное подключение на отдельных этапах решения управленческой проблемы.

## Мотивация

Мотивация – использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Поведение каждого человека определяется мотивами, т.е. внутренними силами, побуждающими человека к осуществлению определенных действий. Мотивы проявляются в виде реакции человека на факторы его внутреннего состояния или воздействия окружающей среды, внешней обстановки, ситуаций, условий. Каждый человек обладает собственной структурой мотивов, которая формируется в процессе его развития, проявления и самооценки своих способностей, достижения каких-либо результатов. Мотивы определяются потребностями человека, осознанием степени и возможностей их удовлетворения. Но, кроме этого, человеку присущи еще интересы, которые отражают его стремление к изменению структуры своих потребностей по эталону идеального представления о возможном образе жизни в современных условиях. Интересы рождают в поведении человека стимулы, т.е. мотивы особого вида – заинтересованность. Реализация интересов сопровождает любую деятельность человека. На этом строится стимулирование. Мотивация – это не только использование в управлении мотивов, побуждающих человека к активности и повышению производительности труда. Мотивация включает и формирование мотивов в процессе деятельности человека, и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты. В этом большая и сложная задача менеджера. Конечно, в процессе мотивации состав потребностей человека не меняется, но их структура и взаимодействия зависят от управления и влияют на его эффективность. Поэтому в своей деятельности менеджер должен думать не только о том, на какие мотивы опираться, но и какие мотивы развивать, учитывая конкретные обстоятельства и условия развития, учитывая цели управления и оценивая последствия различных вариантов мотивирования. В этом отношении для менеджера главными вопросами являются следующие:

- Какие мотивы определяют деятельность человека?
- Как они влияют на результат его деятельности?
- Каковы возможности изменения их структуры и соотношения?
- Как соотносятся внешние и внутренние мотивы деятельности человека?

Существуют различные концепции мотивации, в основе которых лежит знание факторов, определяющих действие и возможности использования в управлении тех или иных мотивов. Эти концепции имеют разные названия, чаще всего связанные с именем их разработчика.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу построена на иерархической дифференциации основных потребностей человека. В соответствии с такой дифференциацией выделяется пять групп потребностей: физиологические, безопасности, принадлежности и причастности, признания и самоутверждения, самовыражения. В этом перечне нетрудно заметить пирамидальное их соотношение, возрастание их значимости в деятельности человека, разделение потребностей нижнего и высшего уровня, различие возможных средств их удовлетворения. Например, потребности самоутверждения и самовыражения требуют таких условий, которые сильно отличаются от условий реализации физиологических потребностей.

Теория ERG Альдерфера построена на другой группировке потребностей: потребности существования, связи, роста. Эта классификация потребностей не противоречит теории Маслоу, но даёт менеджеру возможность строить мотивацию, выбирая конкретные подходы к управлению.

Существует также теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда. Здесь даются три группы потребностей: достижения, соучастия, потребности властвования. Мак-Клелланд рассматривает эти потребности как приобретенные им в процессах накопления жизненного опыта, самопознания, получения образования.

Теория двух факторов Герцберга основана на разделении всей совокупности мотивирующих факторов на две группы: удовлетворенность и неудовлетворенность. Между ними существует большое множество промежуточных факторов, характеризующих отсутствие удовлетворенности или неудовлетворенности, которые неоднозначно сочетаются между собой. Отсутствие неудовлетворенности не обязательно рассматривается как удовлетворенность, и наоборот.

Эти концепции мотивации отражают различные грани мотивационного управления, их можно использовать в комплексе и определенном сочетании. Следует всегда помнить, что мотивация может быть эффективной лишь в том случае, если она построена на конкретном практическом анализе потребностей человека, а также возможностей и условий их реализации.

## **Контроль**

Контроль управленческий – одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в заплани-

рованные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей фирмы.

Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей, как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

В функцию контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений фирмы; сравнение их с плановыми показателями; выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей. В связи с этим контроль рассматривается не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития. Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности конкретного подразделения. Важной функцией контроля является разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ, как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения. Поэтому осуществление функции контроля опирается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

Фирмы широко используют две формы управленческого контроля – финансовый и административный. Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различными. В центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние и др. Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру ответственности, а также по фирме в целом.

Повышение роли функции контроля в управлении фирмами тесно связано с использованием автоматизированных информационных систем и электронно-вычислительной техники, которые позволили оперативно и точно передавать по назначению информацию, производить ее обработку и анализ, выявлять отклонения от намеченных показателей и принимать в связи с этим срочные решения. Это дало возможность

осуществлять систематический контроль за производственной и сбытовой деятельностью всех подразделений в поэтапном ее осуществлении, координировать и своевременно вносить необходимые коррективы в связи с изменением условий на рынке. Применение электронно-вычислительной техники и автоматизированных систем способствовало усилению централизации и оперативности контроля, т.е. перенесению на высший уровень руководства контроля за деятельностью компании.

### **Координация**

Координация – процесс управления, реализация которого выражается в определении и поддержании необходимого положения фирмы (управляемого объекта) в окружающей ее среде, в согласовании внутреннего состояния фирмы с условиями внешней среды. Координация определяет целостность, устойчивость системы. Близким к понятию «координация», является понятие «регулирование», которое также характеризует одну из основных функций управления и предполагает устранение отклонений от нормального режима работы фирмы во внутренних ее параметрах и характеристиках. Регулирование – согласование по нормативам соответствия, предупреждающим выход из нормального режима работы, показывающим возможность кризиса или разрушения. Регулировать – это значит добиваться необходимого соответствия и согласованности характеристик. В практике управления эти две функции реализуются в совокупности и взаимодействии. Когда в процессах координации обеспечивается устойчивое положение фирмы в социально-экономической среде, возрастают и возможности внутренней гармонии характеристик ее функционирования.

### **Связующие процессы**

Четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.



## Коммуникация

Способность передавать абстрактные идеи является одной из важных отличительных особенностей человечества. Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя и более людьми. Прочность и качество отношений между людьми – будь это друзья, члены семьи или коллеги – в основном представляют собой функцию того, насколько четкими и честными являются их межличностные отношения. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования.

Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться. Планы, например, нельзя выполнить, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять. Если руководство может донести обоснование своих решений до подчиненных, – это значительно повышает шансы их успешного выполнения. До тех пор, пока работники не понимают, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполненную работу, они не могут быть достаточно мотивированы и хорошо работать на нее. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

С 1979 г. компания «Хьюлетт-Паккард» работает для того, чтобы достичь цели, поставленной как цель десятилетия: сократить в десять раз процент брака в производстве. Для того чтобы обеспечить это, руководство вначале должно было разработать план. Затем в компании была организована небольшая группа людей, чтобы бороться за качество. Эту группу называли «группа качества», или «группа сдачи продукции с первого предъявления». Поездка этой группы в Японию способствовала тому, что движение за качество приняло гораздо более широкий размах, «теперь это было похоже на крестовый поход за качество, и в нем могли принимать участие практически все работники компании на всех уровнях». Было испробовано несколько методов пропаганды значимости этого движения, чтобы охватить энтузиазмом всю компанию. К таким методам относились: обсуждение, обучение и распространение письменной информации в форме писем-циркуляров. Качество и производи-

тельность стали темой разговоров во время коротких перерывов на кофе. Результаты программы по сокращению брака в производстве были положительными. Другие изменения, такие, как обеспечение своевременного доступа к необходимой информации, имеют место в процессе продвижения к достижению названной цели «Хьюлетт-Паккард» на десятилетие. Процесс управления подчеркивает взаимозависимость функций управления, это отличается от системного подхода (он обсуждается ниже), где подчеркивается взаимозависимость отдельных частей организации, а также взаимозависимость организации и окружающей среды.

### **Принятие решений**

Управленческая работа – это в основном работа интеллектуальная. Она напоминает попытку сложить сложный мозаичный узор из отдельных кусочков после того, как кто-то свалил в эту же коробку кусочки мозаики, принадлежащие еще пяти различным сюжетам. Чтобы дополнить сравнение с мозаикой, следует сказать, что руководителям приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие – для данной организации, в данное время и в данном месте. По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив – это решение. Следовательно, принятие решения – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного, объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной, точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

### **6.3. Классификация функций менеджмента**

Анализ различных публикаций по менеджменту позволяет назвать множество подходов к классификации функций управления.

При системном подходе можно выделить три группы функций менеджмента, наиболее общие для всех видов организаций и любых условий функционирования:

- общие;
- социально-психологические;
- технологические.

Общие функции менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях.

Социально-психологические функции связаны в основном с характером производственных отношений в организации. Технологические функции менеджмента выделяют два основных вида деятельности, составляющих содержание технологии управленческого труда любого уровня иерархии: принятие решения и коммуникация.

Общие социально-психологические и технологические функции, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему менеджмента, позволяющую дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия на организации, специализировать органы управления и труд отдельных менеджеров.

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 провести классификацию функций на основе анализа как потребностей объекта управления, так и специфики управленческой деятельности. Эта классификация 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.

Классификация по критерию этапов производственного процесса:

- подготовка;
- производство;
- обеспечение;
- складирование;
- реализация.

Классификация по критерию производственной политики:

- общая производственная функция;
- функция организационных подразделений.

Классификация по критерию масштаба времени:

- стратегическая;
- тактическая;
- операционная.

Классификация по критерию этапности процесса управления:

- целеполагание;
- определение ситуации;
- определение проблемы;
- определение альтернатив;
- выбор альтернативы.

### **Подход с точки зрения делового управления**

Деловое управление призвано выполнять четыре основные функции, отражающие все фазы предпринимательского цикла:

- развитие;
- маркетинг;
- производство;
- контроль.

Простая классификация часто оказывается наиболее наглядной, поскольку эти основные функции присущи любой организации и любому хозяйственному подразделению.

Развитие предполагает разработку новых видов продукции и освоение новых рынков, а кроме того, может означать развитие организационной структуры, как таковой, и затрагивать интересы включенных в нее людей. Развитие означает адаптацию к потребностям. Оно является ключевым моментом в любой деловой активности.

Понятие «деловое развитие» используется для характеристики комплексного подхода к деятельности в сфере бизнеса, который учитывает как структуру ресурсов, так и потребительскую полезность продукции. Оно в действительности представляет собой определенного рода стратегию, но распространение получил именно термин «деловое развитие».

Понятие «деловое развитие» используется для обозначения:

- процесса увеличения объема бизнеса;
- усилий, направленных на удовлетворение рыночного спроса;
- процесса создания новых сфер бизнеса;
- стимулирования в организации творчества и инициативы в целях изучения и удовлетворения нужд потребителей.

Деловое развитие способствует увеличению объемов бизнеса. Таким образом, оно предполагает ряд действий, которые, в отличие от мер, направленных на снижение издержек, преследуют цель расширения операций организации, хотя, безусловно, в долгосрочной перспективе они должны быть рентабельными. В то же время, деловое развитие, как и любая другая перспективная программа (скажем, повышения качества), может оказать отрицательное воздействие на рентабельность организации в краткосрочном аспекте.

Маркетинг – это деятельность, нацеленная на создание спроса. Без спроса, формируемого на основе потребностей, бизнес просто не может существовать. Понятие «маркетинг» также включает обеспечение продаж, т.е. гарантированных заказов.

Производство включает весь процесс изготовления товаров и оказания услуг в соответствии с потребительским спросом, а также их доставку. Распределение, в зависимости от характера той или иной отрасли и важности распределительного аспекта для данного бизнеса, может быть отнесено или к производственной функции, или к функции маркетинга.

Контроль – это вся деятельность, связанная с контролем движения ресурсов. Применительно к хозяйственному подразделению в понятие «контроль» включаются и все вспомогательные функции, необходимые для ведения бизнеса.

### **Подход с точки зрения замкнутого цикла управления**

Согласно замкнутому циклу управления вся совокупность управленческих действий может быть сведена к ограниченному перечню функций, составляющих замкнутый цикл управления, каждая из функций управления может быть подвергнута дальнейшей дифференциации:

- принятие управленческого решения;
- реализация решения;
- контроль реализации решения.

В соответствии с этим подходом не надо ранжировать функции управления по значимости (например, функции принятия решения): на разных уровнях управленческой иерархии, во времени и в зависимости от специфических условий деятельности значение функции варьирует. При наличии определенной логической последовательности в реализации функций они практически взаимопроницают.

В настоящее время признано считать, что процесс управления состоит из четырех основных функций – планирования, организации, мотивации и контроля. Это применительно ко всем организациям. Данные функции объединены связующими процессами (функциями) коммуникации и принятия решений.

### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Какое значение имеет выделение отдельных функций для формирования системы менеджмента?
2. По каким признакам различают функции менеджмента?
3. Какие функции определяют предметное содержание менеджмента?
4. Как взаимосвязаны основные функции менеджмента?
5. Как вы считаете, стоит ли выделять целеполагание как функцию менеджмента или оно входит в планирование? Аргументируйте ответ.
6. В чем состоит содержание технологических функций менеджмента?
7. В каком соотношении находятся функции принятия решений и коммуникаций в менеджменте?
8. Приведите примеры отраслей с нединамичной и динамичной внешней средой из истории мирового и отечественного менеджмента. Как это отражается на взаимодействии функций управления?

## Тема 7

# ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

- 7.1. Сущность планирования
- 7.2. Принципы планирования
- 7.3. Технология планирования
- 7.4. Методы разработки планов

### 7.1. Сущность планирования

Известный американский специалист в области планирования Расселл Акофф назвал планирование проектированием будущего и одним из самых сложных видов умственной деятельности, доступных человеку.

Планирование – это прежде всего процесс принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем, уменьшить неопределенность.

Обычно эти решения образуют сложную систему, в рамках которой влияют друг на друга, поэтому нуждаются во взаимной увязке, позволяющей обеспечить их оптимальное сочетание с точки зрения улучшения конечного результата и наиболее полного использования потенциала организации и открывающихся перед ней возможностей.

Решения, которые принято относить к плановым, могут быть связаны с постановкой целей и задач, выработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов, определением стандартов, в соответствии с которыми организация должна действовать в предстоящем периоде. В принятии таких решений состоит процесс планирования в широком смысле. В узком – планированием является составление специальных документов – планов, определяющих конкретные шаги организации в деле осуществления принятых решений.

Планом называется официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Существует три основных типа планов.

Во-первых, планы-цели, представляющие собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем. В рамках планов эти цели согласовываются и определенным образом ранжируются по тому или иному принципу, однако никогда не связываются ни с конкретным

способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами. Планы-цели используются там, где очень велика неопределенность будущего.

Во-вторых, планы для повторяющихся действий, предписывающие их сроки, а также порядок осуществления в стандартных ситуациях. В качестве примера таких планов можно привести графики движения транспорта, расписание киносеансов и пр. Обычно в них предусматриваются «окна», позволяющие обеспечить свободу маневра в случае возникновения непредвиденных ситуаций.

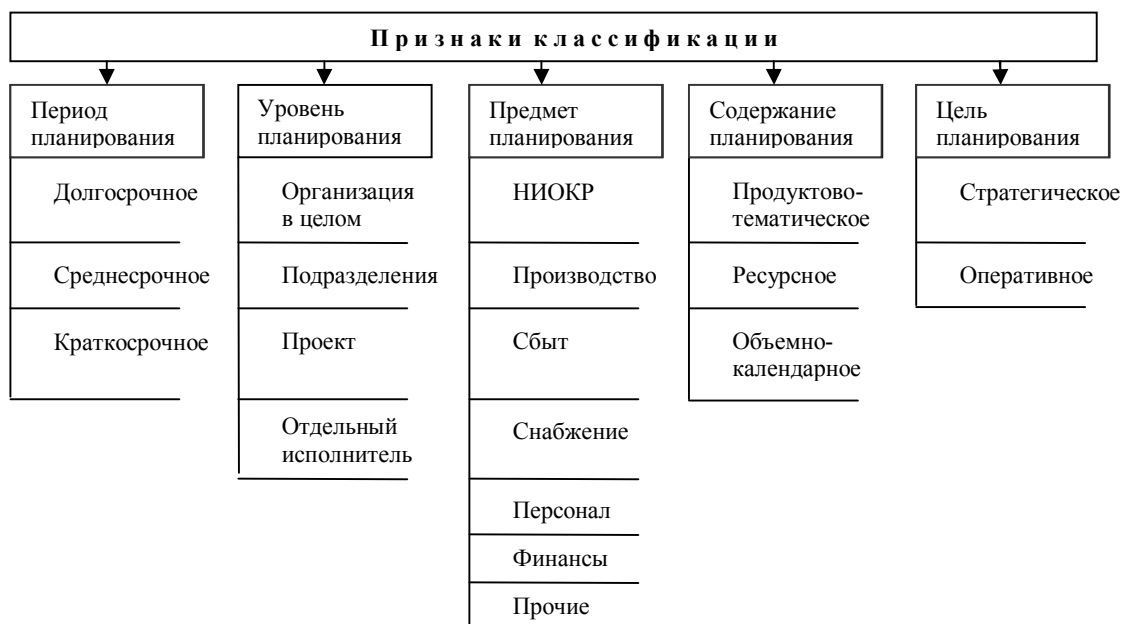


Рис. 7.1. Классификации видов внутрифирменного планирования

В-третьих, планы для неповторяющихся действий, составляемые для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования организации. Такие планы могут существовать в виде программы, бюджета поступления или распределения ресурсов и пр.

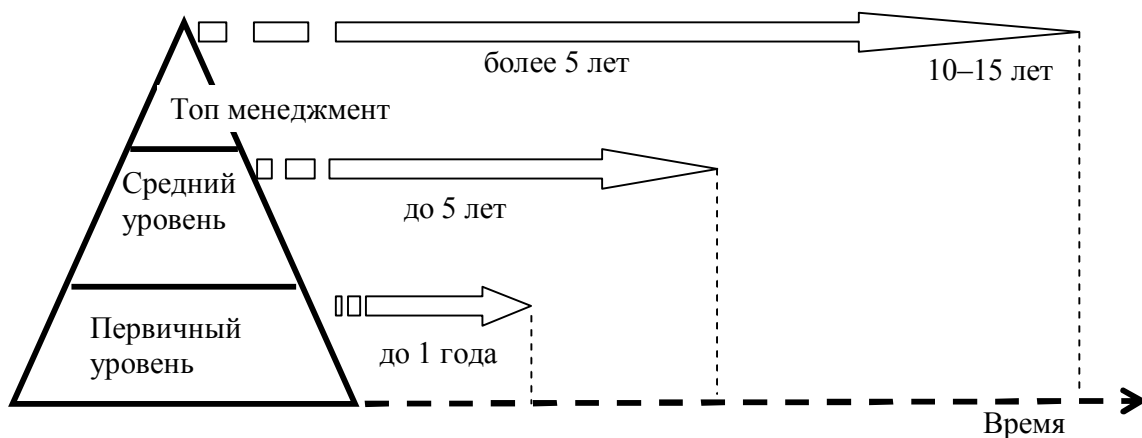


Рис. 7.2. Зависимость горизонта планирования от уровня управления



По срокам выполнения планы принято делить на долгосрочные – свыше 5 лет; среднесрочные – от года до пяти лет; краткосрочные – до года. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

## 7.2. Принципы планирования

Планирование базируется на ряде принципов, т.е. правил, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основным из них сегодня считается участие максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления. Подобный подход обусловлен тем, что люди скорее и охотнее будут выполнять те задачи, которые сами себе поставили, поскольку они им ближе и понятнее, чем «спущенные сверху».

Другим принципом планирования считается его непрерывность, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности организации как непосредственного объекта планирования. В соответствии с этим принципом планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс. Принцип непрерывности требует, чтобы все планы разрабатывались с учетом перспектив того, что они послужат основой составления планов в будущем, а очередные планы базировались на предшествующих, учитывали результаты их выполнения. Непрерывность планирования позволяет реализовать такой его принцип, как гибкость, подразумевающий возможность постоянного внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для обеспечения гибкости в планы закладываются так называемые «подушки», дающие при необходимости свободу маневра. Однако свобода существует лишь в определенных пределах.

Единство и взаимосвязанность отдельных частей организации требуют соблюдения в планировании ее деятельности таких принципов, как координация и интеграция. Координация плановой деятельности осуществляется «по горизонтали», т.е. между подразделениями одного уровня, а интеграция – «по вертикали» между выше- и нижестоящими.

Важным принципом планирования является экономичность, суть которой состоит в том, чтобы затраты на составление плана были меньше эффекта, приносимого его выполнением.

Наконец, одним из принципов планирования является создание необходимых условий для выполнения плана.

Перечисленные выше принципы являются универсальными, пригодными для различных уровней управления; в то же время, на каждом

из них могут применяться также свои специфические принципы. Например, при планировании в цехе работы оборудования важную роль играет принцип узкого места, говорящий, что выпуск продукции можно определять, исходя из возможностей единицы оборудования, обладающей самой низкой производительностью. В то же время, на уровне предприятия этот принцип обычно не применяется, зато едва ли не важнейшим специфическим принципом здесь является научность планирования.

### 7.3. Технология планирования

Процесс планирования в организации осуществляет плановый комитет, членами которого обычно состоят руководители подразделений, а также плановый отдел и его структуры на местах. Деятельность плановых органов координируется первым лицом организации или его заместителями. В задачу плановых органов входит определение того, какие подразделения будут участвовать в реализации тех или иных организационных целей, в какой форме это будет происходить, как обеспечиваться ресурсами. Все это формализуется в проекте системы плановых показателей, направляемых для рассмотрения будущим исполнителям. Последние, ознакомившись с ними, вносят свои дополнения, исправления, замечания, которые рассматриваются в плановых органах и служат основой для создания рабочих планов в сфере производственной деятельности, капитальных вложений, прибыли и т.п.

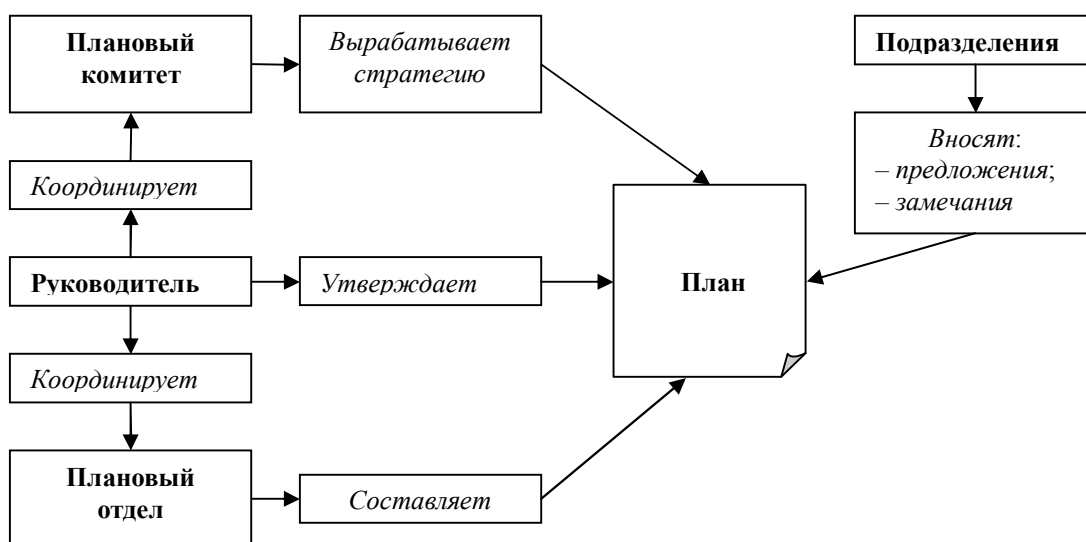


Рис. 7.3. Организация процесса планирования

В зависимости от степени централизации управления организацией процесс планирования может осуществляться тремя способами. Если централизация высока, плановые органы единолично принимают большинство решений, относящихся не только к организации в целом, но и к отдельным подразделениям; при среднем уровне централизации плановые органы принимают только основополагающие решения, которые впоследствии детализируются в подразделениях; в децентрализованных организациях плановые органы определяют цели, лимиты ресурсов, а также единую форму планов, которые уже составляют сами подразделения. В этом случае центральные плановые органы эти планы координируют, взаимоувязывают и сводят в общий план организации.

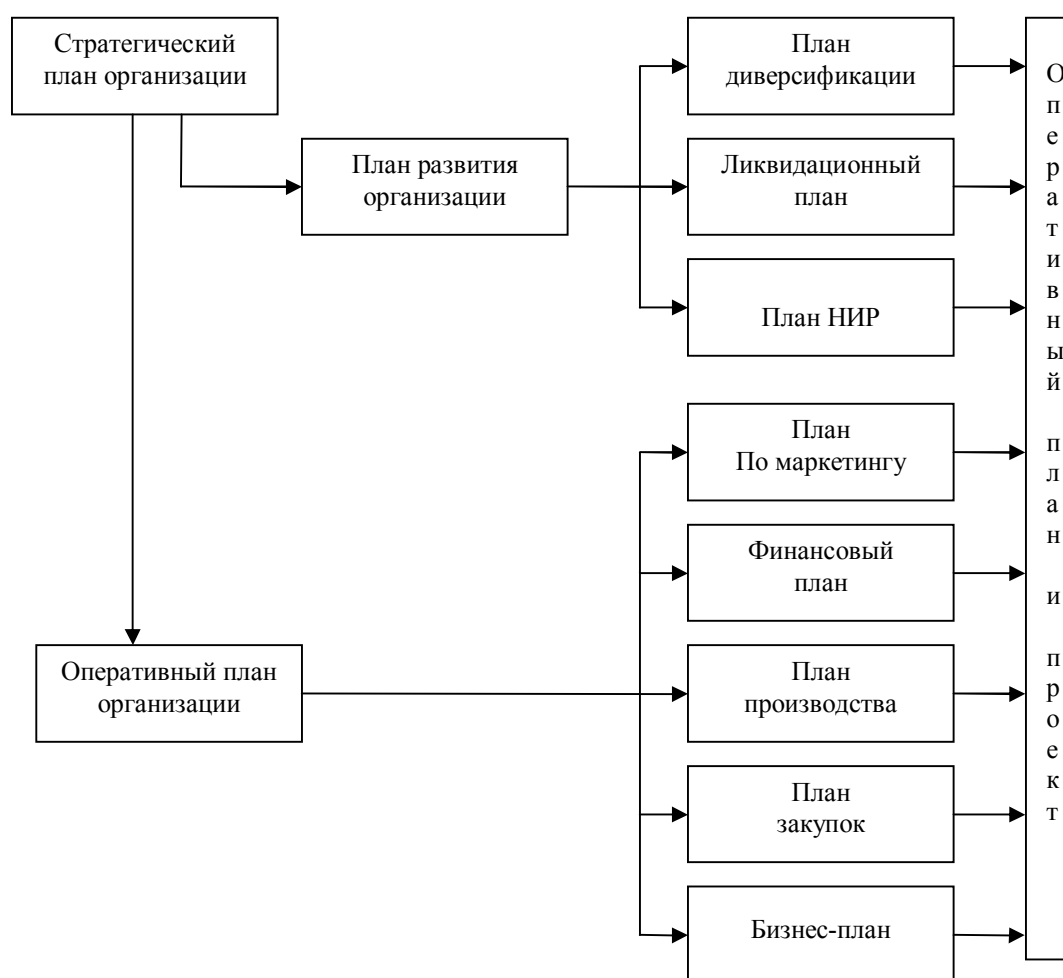


Рис. 7.4. Состав планов современной организации

При этом, в зависимости от экономических возможностей организации, могут использоваться три подхода к составлению планов. Если ее ресурсы ограничены и появление новых в будущем не предвидится, то

цели ставятся в первую очередь, исходя именно из них, и в дальнейшем не пересматриваются, даже если и появляются какие-то благоприятные возможности, ибо на их реализацию может просто не хватить средств. Такой удовлетворенческий подход используется преимущественно небольшими организациями, главная цель которых – выживание.

Более богатые организации могут позволить себе изменять планы, подстраиваясь под новые возможности, и привлекать для их использования дополнительные средства. Таким образом, составленные однажды планы не обязательно остаются неизменными, а в зависимости от ситуации могут корректироваться. Такой подход к планированию получил название адаптационного.

Наконец, организации, располагающие значительными ресурсами, могут использовать оптимизационный подход к планированию.

Он предполагает, что планы исходят не из ресурсов, а из целей, поэтому, если проект ожидает быть прибыльным, средств на него не жалеют.

#### 7.4. Методы разработки планов

Основная задача планирования состоит в том, чтобы, насколько возможно при данных условиях, найти оптимальное решение задач, стоящих перед организацией. Конечно, обнаружить такой вариант решения не всегда возможно, но стремиться к этому необходимо. Поиск такого варианта осуществляется путем итераций, т.е. последовательного перехода от одного решения к другому, чем-то улучшающему предыдущее. Таким путем в конце концов удается найти искомый оптимум.

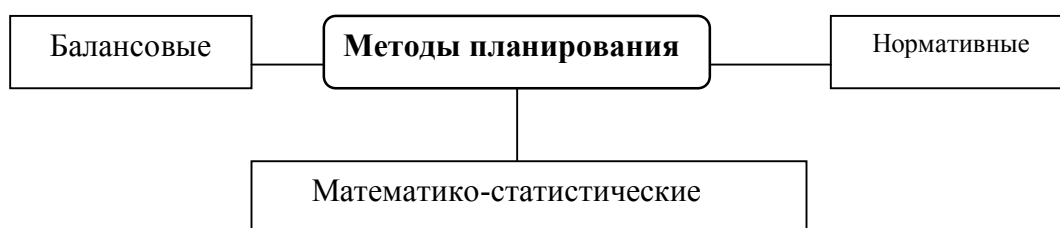


Рис. 7.5. Методы планирования

В настоящее время сложилось несколько способов составления планов или методов планирования: балансовые, нормативные и математико-статистические.

##### Балансовые методы

Балансовые методы основываются на взаимной увязке ресурсов, которыми будет располагать организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Если ресурсов, по сравнению с потребностями,

недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать со стороны, а можно находить в собственном хозяйстве путем его рационализации.

Невозможность (по тем или иным причинам) решить проблему дефицита приводит к необходимости идти на снижение потребления на основе его рационализации либо на основе механического сокращения с соответствующим уменьшением конечных результатов по сравнению с предполагавшимся уровнем.

Если же ресурсы имеются в избытке, то приходится решать обратную проблему – расширять их потребление или избавляться от излишков. Последнее может быть иногда целесообразным даже в условиях инфляции, поскольку для хранения запасов приходится затрачивать значительные средства, а кроме того, при всем стремлении уберечь материальные объекты от разрушения, сделать это удается далеко не всегда; против морального старения бессильны любые средства.

Балансовый метод реализуется через составление системы балансов – материально-вещественных, стоимостных и трудовых. Баланс представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой – их распределение.

В балансе ресурсы обычно даются с выделением основных поставщиков, в том числе и зарубежных, что позволяет контролировать их движение, а распределение осуществляется с учетом того, чтобы обеспечить выполнение производственных планов, обязательств по экспорту; создать необходимые запасы; реализовать программы, связанные с развитием организации.

Наряду с натурально-вещественными балансами в планировании широкое применение находят стоимостные, что объясняется рядом обстоятельств. Во-первых, большинство организаций являются субъектами рыночных отношений, закупающими за деньги все необходимое для своей деятельности и реализующими за них большую часть продукции и услуг. Таким образом, в большинстве случаев потоки ресурсов и готового продукта сразу же получают денежное выражение, являющееся универсальным и наиболее удобным для составления планов. Во-вторых, некоторые такого рода потоки вообще могут выражаться только в денежных единицах, ибо их материальная основа трудноуловима. В-третьих, обобщенные показатели, характеризующие потоки ресурсов и продукции, могут быть только стоимостными, ибо до сих пор еще никто не научился складывать литры молока с килограммами картошки. Примерами стоимостных балансов являются бухгалтерский, денежных доходов и расходов организации, финансовый план.

Весьма разнообразными по содержанию могут быть и трудовые балансы. К ним относится, например, баланс рабочего времени, отражающий, с одной стороны, ресурсы последнего за период (обычно в нормочасах), которыми располагает организация, а с другой стороны, – распределение этого времени по различным видам работ. По понятным причинам такие балансы не могут предусматривать переходящие на следующий период запасы времени – последнее должно быть использовано либо безвозвратно теряется.

### **Нормативные методы**

Другим методом планирования является нормативный. Он состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции (сырья, материалов, оборудования, рабочего времени, денежных средств и т.п.). Таким образом, нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по отношению к балансовому методу.

Нормы и нормативы, используемые в планировании, могут быть натуральными, стоимостными и временными. Натуральные нормы касаются обычно расхода материальных ресурсов (сырья, материалов, энергии и т.п.) для производства единицы продукции. Стоимостные нормы отражают или затраты ресурсов в обобщенном виде, или такие затраты, которые по-иному как в денежной форме выразить нельзя, например амортизацию или чисто денежные расходы, скажем, расценки за изготовление единицы продукции. Нормы времени выражают его затраты на выполнение тех или иных работ и их отдельных элементов.

Чаще всего нормы расходования ресурсов в организации бывают индивидуализированными применительно к отдельным подразделениям и рабочим местам, однако встречаются и групповые, предназначенные для однотипных рабочих мест в различных подразделениях.

Нормирование ресурсов, и прежде всего материальных, осуществляется тремя основными способами: отчетно-статистическим, опытно-производственным и аналитико-расчетным.

При отчетно-статистическом способе фактический объем выпущенной продукции сопоставляется с затратами ресурсов, на основе чего определяется расход последних на единицу изделия или услуги. Недостаток этого способа состоит в том, что результат оказывается усредненным и полученные нормы далеко не полностью отражают реальные возможности производства, поскольку фактически узакониваются любые потери и нерациональное использование ресурсов.

Опытнo-производственный способ нормирования основывается на испытании оборудования, хронометраже операций, выполняемых наиболее опытными и подготовленными работниками, оценке и обобщении полученных данных, что в целом и создает необходимую основу для расчета искомых норм.

Аналитико-расчетный способ определения норм исходит из конструктивных возможностей оборудования, потенций человеческого организма, выявленных на основе специальных медико-биологических исследований, анализа качественных характеристик применяемых сырья и материалов.

По особо важным ресурсам ограниченной номенклатуры могут разрабатываться перспективные нормы использования, но наиболее распространенными являются годовые, составляющие основу соответствующих планов и балансов материальных ресурсов. Если же условия деятельности организации постоянно меняются, используются текущие нормы, пересмотр которых происходит регулярно.

### **Математические методы**

Третью группу методов планирования составляют математические, сводящиеся к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся статистические, например корреляционная, отражающая взаимосвязь двух переменных величин. Исходя из нее, можно с определенной степенью вероятности предсказать наступление события Б, если произошло событие А, связанное с ним.

С помощью статистических моделей можно, скажем, определять будущие доходы, основываясь на текущих вложениях и заданных процентных ставках, осуществлять другие финансовые расчеты. Именно в области финансового планирования статистические методы находят, пожалуй, наиболее широкое применение.

Методы линейного программирования позволяют на основе решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании. Это помогает по заданному критерию выбрать наиболее подходящий вариант функционирования или развития объекта управления, с тем, чтобы обеспечить максимальную прибыль, уменьшить затраты и т.п. Чаще всего методы линейного программирования применяются там, где речь идет об оптимизации расходования тех или иных ресурсов, например при выборе технологии, позволяющей получить необходимый объем продукции при наименьшем расходе сырья и материалов; загрузить оборудование, выполняющее несколько видов работ так, чтобы при этом достигалась

наибольшая выработка; составить маршруты движения транспорта таким образом, чтобы, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой стороны, сделать это при минимальных затратах и пр.

Нужно иметь в виду, что возможности применения различных методов планирования имеют свои границы.

Эти границы, во-первых, определяются современной НТР, которая вызывает столь стремительные изменения внутри организации и в окружающей ее среде, что планирование попросту не успевает за ними. Во-вторых, границы применения методов могут быть обусловлены нехваткой времени, т.к. плановые расчеты длительны и трудоемки. В-третьих, границы для применения плановых методов ставит бюрократизм и инерционность самих сотрудников организации, тормозящих, вследствие своих корыстных интересов, разработку и реализацию планов, предполагающих различного рода изменения и новшества.

Полностью перечисленные ограничения устранить нельзя, но можно существенно ослабить путем уменьшения жесткости и схематичности составления планов, их ориентацией на ключевые цели и задачи, стоящие перед организацией, конкретизацией и приближением к нуждам практики, усилением комплексности.

### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Определите роль и значение планирования в системе функций менеджмента.
2. Сформулируйте задачи планирования в организации.
3. Раскройте содержание стадий процесса планирования.
4. Перечислите принципы планирования.
5. Что означает принцип гибкости и эластичности планирования?
6. В чем заключается суть концепции скользящего планирования?
7. Дайте классификацию видов внутрифирменного планирования.
8. В чем отличие стратегического планирования от оперативного?
9. Что представляет из себя ресурсное планирование?
10. Чем характеризуется продуктивно-тематическое планирование?



## Тема 8

### ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- 8.1. Понятие, принципы построения и эволюция структур управления
- 8.2. Бюрократический тип управления
- 8.3. Органический тип управления
- 8.4. Департаментализация

#### **8.1. Понятие, принципы построения и эволюция структур управления**

Существует тесная связь между организационной формой и структурой управления. И это понятно, т.к. первая предопределяет структуру самой организации и отражает принятое в ней разделение работ между ее составными частями, группами и отдельными людьми, а вторая характеризует механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение общих целей и задач организации. В связи с этим построение структуры управления организацией рассматривается руководителями всех уровней как ключевая задача в деле совершенствования механизма функционирования организации.

#### **Понятие структуры управления**

Когда говорят о структуре управления, обычно имеют в виду определенную схему взаимосвязей между звеньями и отдельными работниками, занятыми решением управленческих задач организации. Поэтому в ней выделяют такие понятия, как «элементы (звенья)», «связи» и «уровни». Элементы – это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления в соответствии с принятым разделением управленческих задач и работ. Отношения между элементами поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления (что характерно для большинства предприятий). Кроме того, в соответствии с разделением управленческих функций связи могут носить линейный и функциональный характер.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, т.е. лицами, полно-

стью отвечающими за деятельность организации или ее основных структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления. Все виды связей поддерживают необходимое единство и координацию действий отдельных звеньев структуры, а это обеспечивает непрерывность управленческого процесса.

Структуру управления обычно характеризуют с помощью таких понятий, как «сложность», «уровни формализации и централизации», «механизмы координации».

Сложность организационной структуры определяется числом отделов, групп, высококвалифицированных специалистов и уровней иерархии.

Формализация характеризует масштабы использования правил и регулирования для управления поведением людей.

Централизация характеризует распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень показывает, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений.

Координация базируется на использовании механизмов интеграции разделенных ресурсов и действий. В качестве такого механизма, например, может рассматриваться подход к разделению задач по иерархии управления, дающий право любому менеджеру собирать необходимую для работы информацию, анализировать ее и составлять скоординированные планы действий. Другим способом координации является создание специальных комиссий и комитетов, рабочих групп и советов. Среди механизмов координации немалое значение принадлежит также различным правилам, графикам, нормам, планам и т.п.

Эти параметры находятся в центре внимания руководителей, осуществляющих перестройку структуры управления организацией. Анализ действующей структуры обычно начинается с оценки сложившегося разделения целей, задач и функций, а также связей между звеньями (т.е. с определения ее сложности). Нередко при этом обнаруживается нечеткое распределение обязанностей и ответственности, наличие дублирования ряда функций и неравномерная загрузка управленческого персонала. В крупных и средних организациях большое количество связей замыкается непосредственно на высшем руководителе и его первом заместителе. В то же время, попытки децентрализации управления нередко не сопровождаются передачей полномочий для принятия оперативных решений руководителям среднего уровня. В организациях с высоким уровнем формализации изменения, как правило, протекают трудно, т.к. координационные механизмы представлены в виде постоянно

действующих правил и норм, к которым привыкли и которые до поры до времени обеспечивали непрерывность процесса управления.

Связь структуры управления с целями, функциями и процессом управления, людьми и их полномочиями свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации. Именно поэтому руководители всех уровней уделяют большое внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинации видов структур, отслеживают тенденции в их развитии и стремятся оценить их эффективность.

### **Принципы построения структур управления**

Структура организации – совокупность устойчивых связей элементов, обеспечивающих ее целостность и упорядоченность.

При построении или изменении структуры управления организацией рекомендуется учитывать ряд общих рекомендаций, которые обычно рассматриваются в литературе как принципы их формирования.

Прежде всего, структура управления должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной по отношению к структуре самой организации и меняться вместе с преобразованием организационных форм. Это означает, что с прохождением организацией разных стадий жизненного цикла в структуре управления необходимо проводить изменения.

Структура управления должна отражать функциональное разделение задач и объем полномочий работников управления. Последние определяются стратегией, политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются в направлении более высоких уровней управления. Поэтому одним из важнейших принципов построения структуры управления является соблюдение масштаба управляемости, т.е. числа подчиненных руководителю звеньев.

Полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами развития организации, но и условиями внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны.

Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры – с другой.

## Эволюция структур управления

Направления изменений структур управления во многих организациях сложились больше исторически, чем в результате целенаправленных усилий по их формированию и улучшению. Можно выделить два основных подхода, получившие наибольшее распространение на практике. Первый – это формирование структуры управления, исходя из внутреннего строения организаций, разделения работ и рационализации управления. При этом главное внимание уделяется разделению работ на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. На этой основе в течение многих десятилетий организации создавали так называемые формальные структуры управления, которые известны как иерархические или бюрократические.

Второй подход к построению организационных структур управления возник во второй половине XX в. и характеризуется тем, что основное внимание уделяет связям организации с внешней средой и ее изменениями. Происходящий во всем мире переход к информационному обществу предъявляет новые требования ко всей системе отношений между организациями и соответствующему построению процессов и структур управления. В большинстве случаев предпочтение отдается более гибким формам построения отношений людей в организациях, что означает отказ от излишней формализации и бюрократизации процессов, сокращение числа иерархических уровней при одновременном повышении горизонтальной интеграции между персоналом. Этот тип структуры получил название органического, и его главной характеристикой является групповая и индивидуальная ответственность каждого работника за общий результат.

При таком подходе отпадает необходимость в разделении труда по видам работ, а между участниками процесса управления возникают отношения, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы. Поэтому при построении структур управления органического типа учитываются следующие принципиальные положения:

- ориентация на проблемы;
- снижение до минимума иерархии;
- полицентризм и смена лидеров в зависимости от решаемых проблем;
- временное закрепление функций за бригадами;
- высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом;
- ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность, самодисциплину, развитие и самоорганизацию персонала.

Обеспечивая широту идей и подходов к решению проблем, новые принципы требуют пересмотра многих традиционных положений в области организации труда, его оплаты и оценки. В результате создания групповых форм в компаниях сокращается аппарат управления в высшем и среднем звеньях, растут квалификация, заинтересованность в развитии внутрифирменных рыночно-экономических отношений и инициатива, повышается ответственность работников. В конечном счете это приводит к росту их потенциала и отдачи, позволяет менеджерам работать как единой команде и более активно участвовать в процессе принятия решений.

Важнейшим фактором оценки любой организационной структуры управления является ее восприятие людьми, которым предстоит работать в новых условиях. А оно зависит в первую очередь от возможностей, которые создаются для наиболее полного раскрытия потенциала людей. С этих позиций органическая структура выгодно отличается от бюрократической.

В табл. 8.1 приведены сравнительные характеристики бюрократического и органического типов структур управления по наиболее значимым параметрам.

Таблица 8.1

Сравнительная характеристика структур управления бюрократического и органического типов

Параметр сравнения	Бюрократический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Отсутствие иерархии
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизации и инициативы работников

Теоретические разработки, относящиеся к структурам органического типа, нельзя считать удовлетворяющими потребности практики, которая нередко идет впереди теории, самостоятельно проверяя эффективность тех или иных новых подходов. В то же время, многие руково-

дители на словах готовы изменить бюрократическую структуру, но лишь немногие действительно сделали это. Имея общее представление о преимуществах групповой работы, большинство руководителей не знают, как создать бригаду, чтобы она реально повысила производительность и эффективность труда.

На основании анализа направлений, в которых происходят в настоящее время изменения в развитии организационных структур управления, можно выделить следующие главные тенденции:

- признание динамичности неотъемлемой чертой современных структур управления;
- планирование изменений и проектирование структур управления в соответствии со стратегией развития организаций и изменением их внешней среды;
- оценка организационной структуры не с позиций ее оптимального построения, а с точки зрения влияния на потенциал организации;
- отказ от применения одной единственной структуры управления организацией и стремление получить максимальные выгоды от сочетания разнообразных видов структур.

Процесс реструктуризации управления осуществляется созданными для этих целей рабочими группами и специализированными звеньями структуры управления или консультантами.

### **Виды иерархических структур управления организацией**

Выбор вида структуры управления организацией связан прежде всего с определением:

- формы разделения управленческих работ;
- уровня централизации и децентрализации;
- механизмов координации.

В настоящее время организации используют четыре подхода к разделению работ по управлению: по функциям (например: маркетинг, производство, финансы и т.п.), по продукции (например: обувь, кожаная одежда, кожгалантерея), по географии (например: регионы, республики, области, края, страны), по рынкам (например: рынок индустриального сектора или рынок потребителей).

Функциональное разделение работ обеспечивает квалифицированный подход к проблемам и повышает эффективность их решения. Однако при этом снижается оперативность и возникают сложности с межфункциональной координацией. Остальные подходы обеспечивают сокращение времени принятия решений и большую ориентацию на по-

требности клиентов. В то же время, они увеличивают затраты на систему управления и приводят к некоторому снижению качества процесса и решения функциональных проблем. Выбор той или иной формы разделения работ зависит от размера и стадии жизненного цикла организации, а также от характера и разнообразия видов ее деятельности.

Уровень централизации и децентрализации определяет распределение прав принятия решений по вертикали управления. Высокий уровень централизации предполагает сосредоточение прав у руководителя, полностью отвечающего за организацию. Централизованное принятие решений в сложных организациях не дает возможности быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды, к меняющимся потребностям клиентов. Высокий уровень децентрализации обеспечивает более быструю реакцию на события и принятие соответствующих мер. К реализации этих мер привлекается большее количество управленцев, что развивает их профессиональные навыки и одновременно повышает уверенность в решении проблем.

Механизмы координации – это способы объединения усилий отдельных структурных составляющих в целостную систему. Координация, обеспечивающая кооперацию, в настоящее время чаще всего достигается путем описания задач и работ, составления планов, формирования бригад, назначения координаторов, создания проектных групп. По мере усиления потребностей в кооперации происходит изменение механизмов координации, встроенных в структуру управления. Это означает более частое использование специально сформированных бригад или проектных групп, решающих конкретные проблемы.

При выборе структуры управления необходимо учитывать разнообразие видов деятельности организации и характер ее внешней среды.

Увеличение ассортимента выпускаемой продукции и видов деятельности вызывает необходимость пересмотра разделения работ среди управленческого персонала. Так, если организация производит один вид продукции или услуг, она может эффективно использовать функциональное разделение управленческих работ и централизованный подход к принятию решений. Рост разнообразия видов деятельности может потребовать отказаться от такой структуры и рассмотреть возможность продуктового, географического или рыночного подходов к разделению работ с одновременным повышением уровня децентрализации принятия решений и изменением механизмов координации.

Характер внешней среды оценивается прежде всего с точки зрения ее состава и изменчивости. Более сложная и быстро меняющаяся внешняя среда требует большего объема информации, а следовательно

и мощности информационной службы. Децентрализация принятия решений может сократить эту потребность.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие типы (формы) организационных структур управления производством: линейная, функциональная, линейно-функциональная, проблемно-целевое управление, матричная, отделенческая.

## 8.2. Бюрократический тип управления

### Линейная структура управления

При линейной структуре управления во главе каждого производственного или управленческого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Его решения, передаваемые по цепочке «сверху вниз», обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. Сам руководитель, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю. На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления (например: мастер участка, инженер, начальник цеха, директор предприятия).

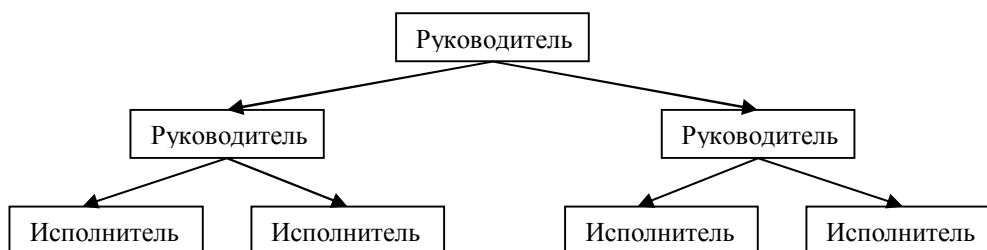


Рис. 8.1. Линейная организационная структура

Принцип единоначалия предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Отдельные специалисты или функциональные отделы помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, в анализе хозяйственной деятельности, подготовке управленческих решений, контроле за их выполнением, но сами указаний или инструкций управляемому объекту не дают.



Преимущества линейной структуры управления:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- повышение ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения;
- оперативность в принятии решений;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной структуры управления можно свести к следующему:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками, что, в свою очередь, ограничивает масштабы возглавляемого подразделения и возможности руководителя по эффективному управлению им;
- большая перегрузка информацией, огромный поток бумаг, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями.

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких связей между предприятиями.

### **Функциональная структура управления**

Функциональная структура управления предполагает, что каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Функциональная организация существует наряду с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально. Функциональные подразделения (отделы планирования, учета, обслуживания производства и др.) получают право давать указания и распоряжения – в пределах своих полномочий – нижестоящим подразделениям.

Преимущества функциональной структуры управления:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;

- расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности.

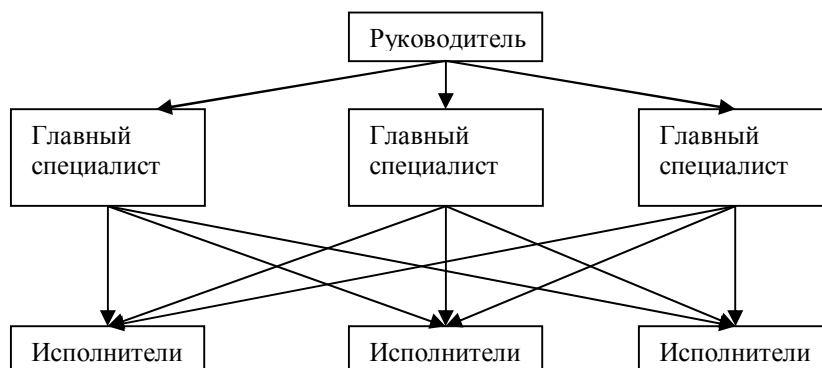


Рис. 8.2. Функциональная организационная структура

Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своем составе специалистов высокой квалификации, выполняющих, в зависимости от возложенных на них задач, конкретные виды деятельности.

К числу недостатков функциональных структур управления можно отнести:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительную процедуру принятия решений;
- иерархию в структуре взаимоотношений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между работниками функциональных служб разных производственных отделений фирмы;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезличивания в выполнении ими своих обязанностей, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- дублирование и несогласование указаний и распоряжений, получаемых работниками «сверху», поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место;
- нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.

### Линейно-функциональная структура управления (штабное управление)

Первому (линейному) руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, групп, бюро), именуемых службами (штабами, от слова staff). Такие подразделения проводят свои решения либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо доводят их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне. Функциональные подразделения, как правило, не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

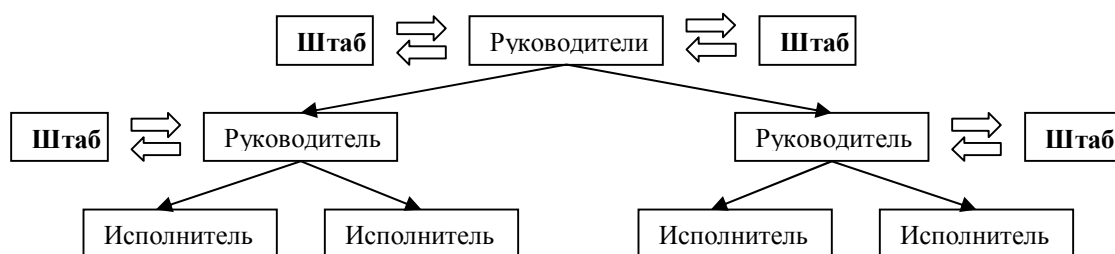


Рис. 8.3. Линейно-штабная организационная структура

Роль функциональных органов (служб) зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом.

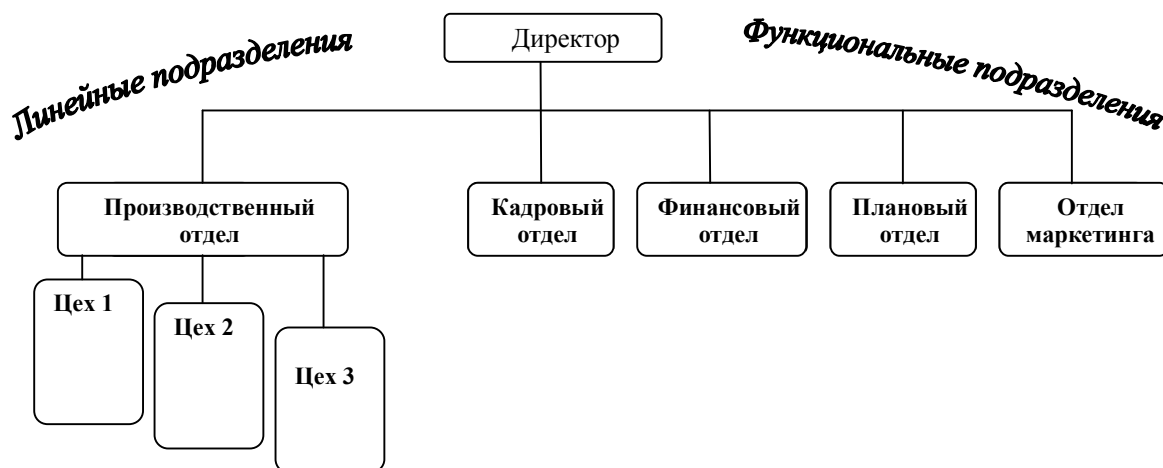


Рис. 8.4. Линейно-функциональная организационная структура

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; подготавливают варианты решения вопросов, свя-

занных с руководством процессом производства: освобождают линейных руководителей от планирования финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и других вопросов.

Чем крупнее фирма и сложнее ее управляющая система, тем более разветвленным аппаратом она располагает. В связи с этим остро стоит вопрос координации деятельности функциональных служб или создания крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными кадрами, имеющими в своем распоряжении компьютерную технику.

В линейно-функциональных структурах управления, используемых в большинстве американских компаний, можно отметить следующие слабые стороны:

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления.

### **8.3. Органический тип управления**

#### **Проектная структура управления**

Проектная структура предполагает:

- обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту;
- усиление внутрифирменной системы управления в промышленных фирмах, участвующих в выполнении правительственных заказов;
- укрепление и активизацию деятельности функциональных подразделений.

Наиболее широко проектная структура управления используется в фирмах аэрокосмической, химической, электронной, фармацевтической промышленности и тяжелого машиностроения. К середине 80-х гг. матричные формы управления внедрили такие фирмы США, как «Ай Би Эм», «Дженерал электрик», «Тексас инструменте», «ЗМ».

Проектная структура управления используется также в крупных банках, страховых компаниях, строительных, торговых, консультационных фирмах, правительственных организациях, крупных госпиталях и научных центрах.

Выделенные в координационную группу специалисты продолжают работать в своих функциональных подразделениях, однако они периодически встречаются для обмена информацией и поддержания деловых контактов.

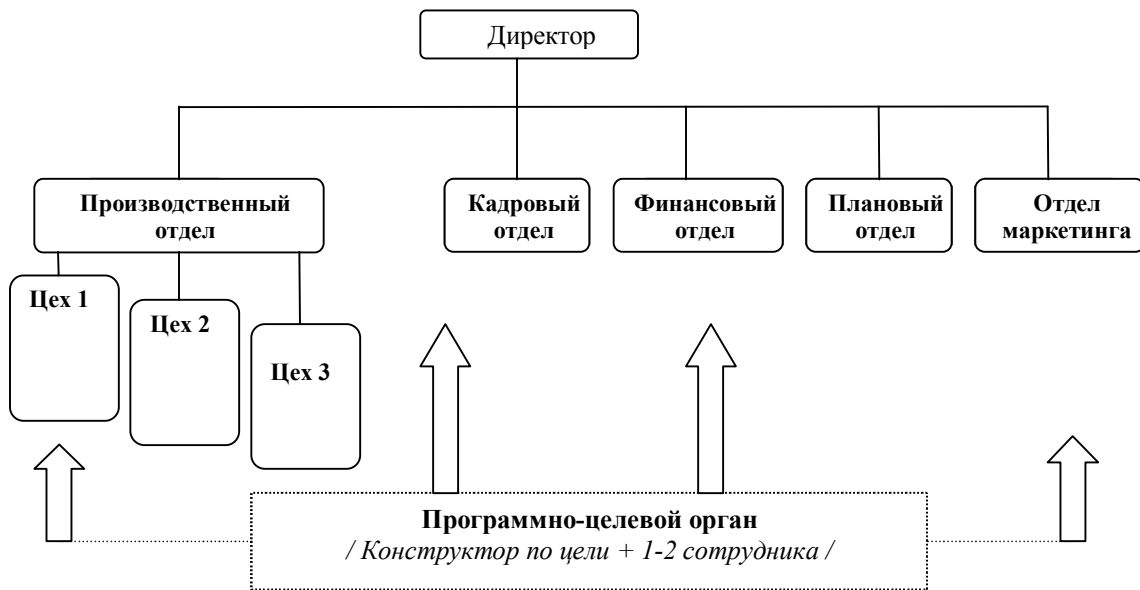


Рис. 8.5. Проектная организационная структура

При выполнении небольших проектов в координационные группы выделяются специалисты функциональных подразделений, непосредственно участвующие в осуществлении работ по проекту. При выполнении крупных и сложных проектов в состав группы включаются заместители управляющих функциональными подразделениями, которые одновременно с участием в составе группы осуществляют координацию работ по проекту в рамках своего функционального подразделения.

В функции координатора проекта входит:

- согласование намечаемого хода работы по проекту с управляющими функциональными подразделениями;
- координация действий, связанных с выделением необходимых производственных, материальных и трудовых ресурсов;
- поиск дополнительных ресурсов;
- принятие всех необходимых мер (административных, поощрительных) для выполнения проекта;
- информация вышестоящих руководителей о ходе выполнения работ.

Проблемно-целевая структура управления зависит: от типа производства, масштабов производства, направлений специализации производства, числа и характера осуществляемых программ.

Поэтому каждая промышленная фирма разрабатывает свою проблемно-целевую структуру управления применительно к специфике производства.

Постоянные проблемно-целевые группы создаются на уровне предприятий (заводов), производственных отделений, высшей администрации. Они формируются из специалистов функциональных подразделений, вовлекаемых в активную деятельность по выявлению возможностей повышения эффективности производства на основе роста производительности труда, снижения издержек производства и улучшения качества выпускаемой продукции.

Временные целевые группы формируются из ведущих инженеров, экономистов, ученых разных специальностей для решения комплексных научных проблем, при планировании работ по сооружению крупных промышленных объектов, для составления технико-экономического обоснования предполагаемых работ.

В крупных промышленных фирмах США в составе высшей администрации создаются целевые группы, занимающиеся разработкой долгосрочных перспектив развития фирмы. Такие группы называют группами развития, они подчиняются вице-президенту фирмы, а их цель – разработка и уточнение главных направлений развития фирмы.

В некоторых фирмах целевые группы создаются для разработки конкретных организационных или технических вопросов. Например, в фирме «Тексас инструментс» в Хьюстоне была создана группа для разработки рекомендаций по улучшению системы технического контроля за качеством выпускаемой продукции. В нее вошли представители функциональных подразделений, специалисты, занимающиеся проектированием и разработкой контрольно-измерительного оборудования, применяемого в системе технического контроля, а также специалисты, работающие с этим оборудованием. В результате было создано новое поколение контрольно-измерительных приборов, позволивших значительно улучшить функционирование системы технического контроля.

Целевые группы могут создаваться для решения разнообразных задач, в частности:

- определения тенденций в изменении спроса на выпускаемую продукцию и разработки маркетинговых программ;
- разработки проблем использования отходов производства, загрязняющих внешнюю среду;
- выявления возможностей улучшения функционирования управленческого аппарата;
- повышения качества выпускаемой продукции (кружки качества); подготовки особо сложных решений по вопросам технической политики;
- активизации творческих усилий специалистов на создание и внедрение качественно новой продукции или принципиальное повышение

качества выпускаемой продукции, что может потребовать технической перестройки производства, обеспечивающей одновременно повышение производительности труда и снижение издержек производства.

Такие целевые группы именуются новаторскими. В их состав входят ведущие инженеры, изобретатели и рационализаторы производства. Им предоставляется возможность быстрого внедрения в производство новых опытно-конструкторских разработок и изобретений, за что участники группы получают не только моральное, но и высокое материальное вознаграждение и поощрения. Обычно инженеры, предлагающие принципиально новые идеи, получают возможность в рамках целевых групп заниматься их ускоренной разработкой и на определенный период освобождаются от выполнения других служебных обязанностей.

В современных условиях наибольшее распространение в американских крупных промышленных фирмах получила организационная структура управления, основанная на групповом подходе. Такой подход предполагает создание группы (команды) специалистов, в которую входят представители всех функциональных служб и которой предоставляются необходимые ресурсы и ставится цель обеспечить выполнение конкретной задачи.

Группа специалистов представляет собой управленческий центр, ориентированный на определенный вид деятельности – производство товара или осуществление процесса. Такой центр несет полную ответственность за прибыли и убытки, хотя и действует в рамках более крупного структурного подразделения (производственного отделения, СЦХ и др.).

Проблемно-групповой подход способствует повышению эффективности производства, поскольку объединяет усилия работников разных специальностей для достижения конкретной цели. Например, проблемно-групповой подход был использован фирмой «Форд» при разработке одного из самых популярных автомобилей последних лет – «Таурус».

Подсчитано, что принцип формирования целевых команд позволяет сократить число уровней и число работников аппарата управления на 35 %.

Использование группового подхода к организации работ предполагает создание групп рабочих универсальной квалификации, которые несут полную ответственность на определенном участке работы: за качество продукции, экономию ресурсов, привлечение новых специалистов, подготовку персонала.

Такая организация работ позволяет повышать производительность труда от 60 до 600 % за счет следующих факторов:

- упрощения числа отдельных операций;
- упрощения и повышения эффективности системы производства и сборки;

- сокращения числа операций, выполняемых на отдельных специализированных рабочих местах (с нескольких сотен до нескольких десятков).

Проблемно-групповой подход требует внесения изменений в планирование и использование площадей, поскольку в ходе совместной работы все члены группы должны находиться в постоянном контакте. Отсюда изменения схемы движения деталей, которые перемещаются по кругу, а не вдоль, как на традиционном сборочном конвейере. Такая организация производства и сборки, получившая название операционного центра, позволяет резко сократить время на транспортировку и сборочные операции и повысить (иногда в 10 раз) производительность труда.

Члены целевой группы сами отвечают за повышение собственной квалификации и постоянное совершенствование своих производственных навыков. Постоянная сменяемость операций создает условия для работы на всех этапах производственного цикла, что способствует творческому подходу работников, стимулирует изобретательскую деятельность. Такой подход широко используется японскими фирмами и позволяет им обеспечивать высокий уровень эффективности производства при сокращении числа руководителей и контролеров.

Японские фирмы разработали и ввели гибкие производственные системы, которые направлены не на автоматизацию всех операций подряд, а на использование автоматизированного оборудования там, где это технически и экономически целесообразно. Такие системы в японских компаниях работают много эффективнее, чем американские системы, ориентированные на полную автоматизацию производства. Это обусловлено в значительной степени тем, что сложное и гибкое оборудование используется в американских фирмах часто не по назначению, а для производства крупных партий продукции. Так, в японских фирмах каждая гибкая производственная система производит 93 различные детали, а в фирмах США – только 10.

Групповая организационная структура предполагает создание межфункциональных групп (команд), отвечающих за выполнение всего набора функций для удовлетворения запросов потребителей и требований рынка. Такая структура создает условия, в которых работники получают удовлетворение от работы. Например, на заводе американской компании «Гудиер тайр энд раббер» в результате реорганизации были созданы 164 рабочие группы, в каждой из которых состояло от 5 до 27 человек. Эти группы, называемые «бизнес-центрами», несут полную ответственность за достижение поставленных перед ними целей, отвечают за повышение производительности труда, затраты и все другие показатели



эффективности производства. Их деятельность координируется на уровне предприятия четырьмя группами управляющих.

Групповая организационная структура наилучшим образом применима в фирмах, где производится сборка конечной продукции. При использовании традиционного производственного рабочего центра различные виды оборудования сосредоточены в отдельных местах; детали, узлы и полуфабрикаты движутся от одного центра обработки или сборки к другому, превращаясь в конечный продукт. Каждый работник встречает одну деталь только один раз, а операции и готовое изделие носят обезличенный характер.

При организации гибкого, постоянно перестраивающегося производства с низким уровнем запасов производственные ячейки включают весь необходимый набор машин, оборудования и работников. Каждая ячейка становится ответственной за часть производственного или сборочного процесса. Конечный продукт или деталь из каждой ячейки выходит в готовом виде. Это позволяет резко сократить время на перемещение деталей и полуфабрикатов от участка к участку, обеспечивая условия для сокращения рабочего времени, позволяет лучше следить за уровнем качества. Каждый работник, который трудится в такой многопрофильной ячейке, получает возможность овладеть различными профессиями и навыками. Он участвует во всем процессе создания конечного продукта и видит результаты своего труда.

При таком способе организации работ, когда работники сами составляют графики производства, поставок материалов и отгрузки готовых изделий, эффективность производства заметно повышается. Это обусловлено тем, что каждая автономная производственная ячейка может быстрее и оперативнее решать возникающие производственные проблемы, включая контроль за качеством продукции, подготовку персонала.

Считается оптимальной численность группы в 15–20 человек, работающих в подразделениях общим числом не более 500 человек.

При групповой организации производства каждый производственный процесс разделяется на полуавтономные подразделения, на которые возлагается полная ответственность за выполнение определенных задач. Затем все подразделения увязываются в единое целое одной задачей – ориентацией на потребителя.

Проблемно-целевая структура у «Дженерал моторс» имеет свои особенности.

Производственные отделения «Шевроле», «Понтиак», «Бюик», «Олдсмобил» и «Кадиллак», выпускающие легковые автомобили, традиционно подчиняются по вертикали вышестоящим руководителям.

Одновременно имеются руководители программы, возглавляющие и координирующие работу по всем производственным отделениям, т.е. по горизонтали, в частности:

- по совершенствованию отдельных составных элементов автомобилей (кузовов, моторов, коробок передач);
- по решению отдельных проблем, связанных с повышением эффективности работы персонала;
- по совершенствованию финансовой системы.

Для осуществления таких работ при каждом руководителе программы имеется своя программная группа.

Управленческая структура «Дженерал моторс» строится на основе матричной системы управления:

- производственные отделения имеют полную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности по выпуску и сбыту автомобилей;

- осуществляется единый централизованный жесткий финансовый контроль в рамках концерна в целом со стороны высшего руководства. Руководители финансовых отделов и управлений, входящих в состав администрации заводов и производственных отделений, находятся в непосредственном подчинении центрального финансового управления, хотя административно они подчиняются своему непосредственному руководителю;

- центральный технический центр концерна регулярно собирает руководителей и специалистов программных групп для решения особых, конкретных вопросов, как, например, загрязнение окружающей среды;

- разработка более надежных правил, гарантирующих безопасность работ в сложных условиях;

- разработка новых (более эффективных) моделей электрического двигателя и др.

Проблемно-целевое управление обеспечивает концерну «Дженерал моторс» следующие преимущества:

- позволяет сконцентрировать усилия большого числа специалистов разного профиля на разработке новых моделей автомобилей, обладающих повышенной конкурентоспособностью;

- дает возможность организовать в масштабе концерна производство отдельных деталей, узлов и комплектующих изделий по типу «модулей», обеспечивающих их использование в автомобилях разных марок. Унификация производства способствует повышению его эффективности и вместе с тем облегчает ремонт автомашин, строящийся на

основе быстрой замены сломанных узлов новыми, что обеспечивает надежность эксплуатации автомобилей;

- создает условия для сосредоточения усилий большого числа специалистов требующегося профиля на ускоренное решение отдельных (наиболее сложных) технических проблем.

Таким образом, матричные структуры проблемно-целевого и программно-целевого управления:

- призваны способствовать решению сложных крупномасштабных задач, расширяя потенциальные возможности крупной фирмы;

- дают возможность сконцентрировать внимание на повышении эффективности использования имеющихся производственных, трудовых и материальных ресурсов в рамках крупного промышленного комплекса, состоящего из десятков взаимосвязанных между собой заводов;

- обеспечивают сосредоточение усилий фирмы на выполнении сложных комплексных работ, что стало возможным благодаря использованию компьютерной техники и созданию в каждой крупной промышленной фирме внутрифирменной информационно-вычислительной сети, обрабатывающей огромные потоки цифровой и текстовой информации.

### **Матричная структура управления (функционально-временно-целевая)**

Матричная структура – современный эффективный тип организационной структуры управления, который создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производству, сбыту, снабжению. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

При матричной структуре управления при определении горизонтальных связей необходимы:

- подбор и назначение руководителя программы (проекта), его заместителей по отдельным подсистемам (темам) в соответствии со структурой программы;

- определение и назначение ответственных исполнителей в каждом специализированном подразделении;

- организация специальной службы управления программой.

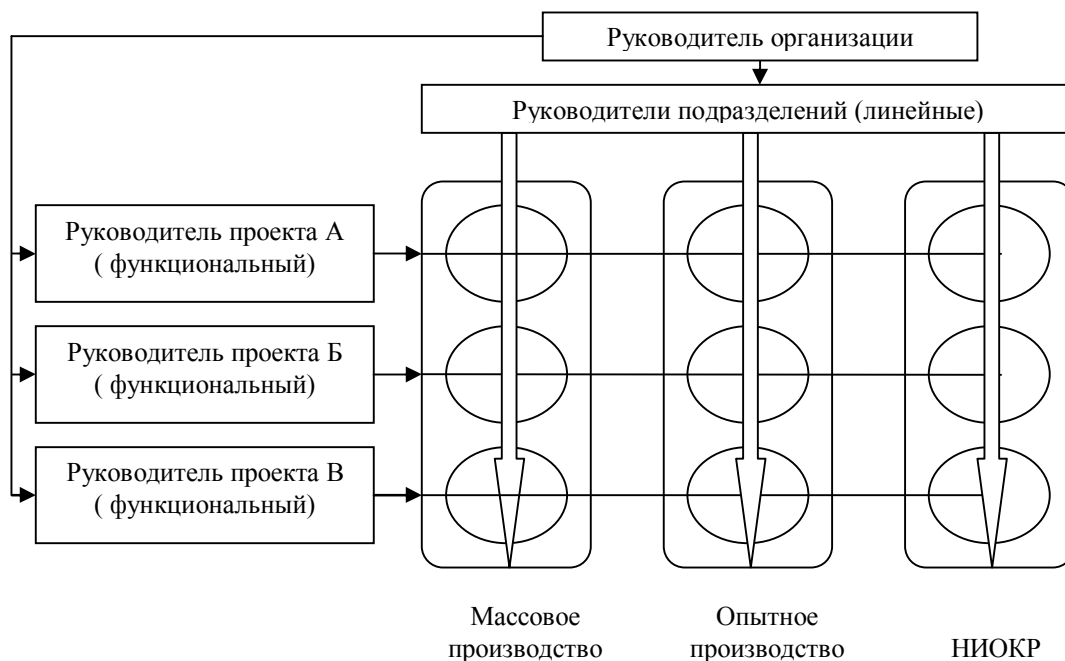


Рис. 8.6. Матричная организационная структура

Для обеспечения работы в рамках матричной структуры требуется провести изменения в производственной структуре: создать в материнской компании специальные целевые подразделения, объединяющие ведущих специалистов для совместной разработки основных идей программы.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает с непосредственно не подчиненными ему специалистами, которые подчинены линейным руководителям. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы и затруднять достижение ее долгосрочных целей. Для обеспечения координации работ в условиях матричной структуры управления центр управления программами призван увязывать выполнение управленческих процедур отдельными функциональными и линейными подразделениями.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру управления новыми элементами, открыли качественно новое направление в развитии наиболее активных и динамичных проблемно-целевых и программно-целевых организационных форм управления, которые нацелены на подъем творче-

ской инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства на основе ускорения темпов его технического развития, обеспечивающего рост производительности труда, снижение издержек производства и улучшение качества выпускаемой продукции.

Преимущества матричной системы управления:

- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;

- разделение функций управления между руководителями, ответственными за обеспечение высоких конечных результатов (руководители проектных и программных групп и управлений) и руководителями, ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов (начальники функциональных подразделений). Такие руководители совместно контролируют работы по составлению оперативных производственных планов и их выполнению;

- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства.

Матричная структура позволяет:

- сокращать нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень управления при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;

- обеспечивать гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в рамках одной фирмы;

- ликвидировать промежуточные структурные звенья при оперативном управлении программами;

- усилить личную ответственность руководителя как за программу в целом, так и за ее элементы;

- организовать четкое взаимодействие на базе рационального перераспределения задач в системе управления;

- применять современные методы управления;

- решать такие задачи, как сокращение сроков создания новой техники и технологии, уменьшение стоимости работ, улучшение качества создаваемых технических систем, где сама специфика производства требует быстрого совершенствования выпускаемой продукции и технологии ее производства.

Матричные структуры управления получили наиболее широкое применение и развитие прежде всего в аэрокосмической промышленности, где возникла объективная необходимость в координации деятельности большого числа отдельных промышленных фирм для осуществления уникальных крупномасштабных проектов и программ в пределах ограниченных временных рамок и выделенных финансовых средств.

Матричные структуры управления способствуют проведению частых перестроек, связанных с внедрением новейших технологических процессов и более производительного оборудования, что ведет к изменениям в организационной структуре управления фирмой в целом.

При переходе к матричным структурам управления наибольший экономический эффект достигается на крупных предприятиях и промышленных комплексах, выпускающих сложную продукцию.

Матричная структура управления включает: проектную структуру управления и проблемно-целевую структуру управления.

Типы матричных структур весьма разнообразны, что позволяет выбирать наиболее подходящую структуру с учетом масштабов и особенностей производства. Это простейшие формы координации работ, получившие развитие в научно-исследовательских организациях: внутрифирменные и заводские проблемно-целевые формы управления, применяемые для решения локальных задач; сложные проектные и программные (по продукту) матричные структуры. Все они ориентированы на ускорение и эффективное решение поставленной конкретной цели (задачи).

#### **8.4. Департаментализация**

##### **Дивизиональная структура управления (по производственным отделениям)**

Дивизиональная структура управления использует элементы программно-целевого управления. На руководителя производственного отделения возлагается ответственность за осуществление функции производственного планирования и контроля, в частности:

- определение основных показателей плана своих заводов с учетом тенденций в изменении спроса на выпускаемую продукцию;
- определение уровня издержек производства и реализации;
- составление рекомендаций вышестоящим руководителям относительно возможностей расширения сбыта продукции;
- совершенствование системы сбыта;
- за координацию деятельности функциональных служб (помощники руководителя производственного отделения контролируют дея-

тельность функциональных служб какого-либо одного профиля по всем заводам отделения, координируя их деятельность по горизонтали).

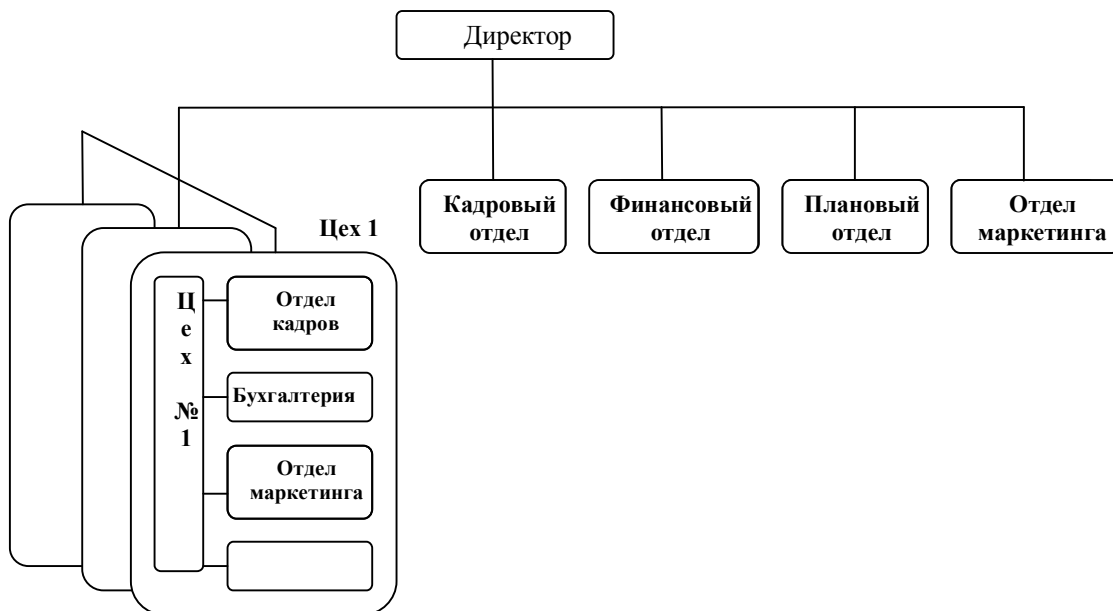


Рис. 8.7. Дивизиональная организационная структура

В обязанности управляющего производственным отделением входит:

- тщательная подготовка производства;
- рациональная организация труда;
- оптимальное использование сырья, материалов, энергии;
- обеспечение полной загрузки производственных мощностей (оборудования);
- улучшение качества выполнения технологических операций;
- контроль за исполнением обязанностей подчиненными ему работниками.

Руководитель производственного отделения обязан обеспечить наиболее полное использование имеющихся производственных, трудовых и материальных ресурсов для достижения результатов с наименьшими издержками производства при высоком качестве выпускаемой продукции.

### Вопросы и задания для самопроверки

1. Дайте определение функциям менеджмента. В чем состоит двойственность содержания понятия «организация»?
2. В чем состоит различие между понятиями «организация» и «импровизация»?
3. Какие задачи выполняет организация в системе менеджмента?
4. Назовите основные виды организационных структур предприятия.
5. Какие типы структур управления применяются на предприятиях?
6. В чем состоят достоинства и недостатки различных типов производственных структур предприятия?
7. Дайте определение понятия «производственный процесс предприятия».
8. В чем состоят основные принципы рациональной организации производственных процессов?
9. Опишите организационные типы производства на предприятиях.
10. Какие формы организации производственных процессов используются на современных предприятиях?



## Тема 9

### ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ

- 9.1. Понятие и виды мотивации
- 9.2. Содержательные концепции мотивации
- 9.3. Процессные теории мотивации
- 9.4. Экономические мотивы деятельности людей
- 9.5. Неэкономические способы мотивации

#### 9.1. Понятие и виды мотивации

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов (от фр. *motif* – побудительная причина, повод к тому или иному действию), оказывающих воздействие на поведение человека; направляющих его в нужную для организации сторону; регулирующих его интенсивность, границы; побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.

Мотивы могут быть внутренними и внешними; последние обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот, – избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а следовательно, стремлением от него избавиться. Например, интересная работа приносит человеку наслаждение и он зачастую готов трудиться почти даром; в противоположном случае он согласен на все, лишь бы от этой работы избавиться.

Мотивы, формирующиеся у человека под воздействием множества внешних и внутренних, субъективных и объективных факторов, «включаются» под влиянием стимулов (от лат. *stimulus* – заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных). В качестве стимулов могут выступать материальные предметы, действия других людей, предоставляющиеся возможности, надежды и пр.

По содержанию стимулы могут быть экономическими и неэкономическими. В свою очередь, последние делятся на организационные и моральные. Однако четкой грани между ними не существует; на практике они тесно переплетены, обуславливают друг друга, а зачастую взаимопереходящи, так что их просто невозможно разделить. Например, повышение в должности и связанное с ним денежное вознаграждение дают возможность приобретения не только каких-то дополнительных материальных благ, но известности, уважения, почета.

Применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов называется стимулированием.

Концепция стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия, в зависимости от того, как он выполняет порученную работу. Стремясь избежать отрицательных последствий, наступающих при отклонении от заданных параметров, устраивающих организацию, или заслужить поощрение, он сохраняет стабильность поведения или изменяет его в требуемую сторону.

Соотношение различных мотивов, обуславливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру, являющуюся достаточно стабильной, хотя и поддающейся целенаправленному формированию, например в процессе воспитания. У каждого человека мотивационная структура индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностными ориентациями и пр. Проиллюстрируем это положение данными из таблицы, в которой приводятся сведения о предпочтении тех или иных форм мотивации различными категориями работников управления.

Исследования показали, что, при условии обладания достаточными средствами, 20 % людей не желают работать ни при каких обстоятельствах. Из остальных 36 % готовы работать в случае интересной работы; 36 % – чтобы избежать скуки и одиночества; 14 % – из-за боязни потерять себя; 9 % – потому что работа приносит радость.

Лишь 12 % людей в качестве основного мотива деятельности имеют деньги, в то время как до 45 % предпочитают им славу; 35 % – удовлетворенность содержанием работы, а около 15 % – власть.

Классический менеджер стремится прежде всего к продвижению по службе, власти, высокому статусу. В то же время, у многих людей велико желание находиться под покровительством, поэтому даже в крайне тяжелом материальном положении они не вступают на путь частного предпринимательства, даже если иных способов поправить дела у них нет.

Для успешного руководства людьми каждый менеджер должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы внешние и внутренние мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать. Исходя из этого, он либо формирует определенную мотивационную структуру поведения подчиненных, разви-

вает у них желательные мотивы и ослабляет нежелательные, либо осуществляет прямое стимулирование их действий.

В то же время, необходимо отметить, что между мотивацией и конечным результатом деятельности человека нет однозначной связи, ибо здесь вмешивается много случайных или субъективных факторов, таких, например, как его способности, настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние третьих лиц.

В зависимости от того, что именно необходимо стимулировать – саму деятельность или ее результат, мотивация выступает в двух формах: текущего поощрения (наказания) или вознаграждения (наказания) по итогам. То, что может быть конкретно предоставлено человеку с целью текущего стимулирования, назовем подкреплением. Подкрепление обладает не только качественной, но и, самое главное, – количественной определенностью.

Подкрепление предназначено для стабилизации или корректировки в необходимую сторону продолжающейся работы и, таким образом, относится к тому поведению, которое уже есть, поэтому, при отсутствии какой бы то ни было деятельности, прекращается. Величина подкрепления должна быть минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы организации. Нужно иметь в виду: важна не столько величина, сколько форма, способ, режим подкрепления. Так, оно может быть регулярным, эпизодическим (неожиданным), переменным (комбинация того и другого). Иногда целесообразным бывает даже подкрепление «авансом», обязывающее человека работать лучше. Однако всегда подкрепление должно быть своевременным и конкретным, чтобы человек знал, с чем оно связано и как ему быть дальше.

Итоговое вознаграждение (или наказание) связывается с достигнутым результатом, поэтому оно должно отражать истинный вклад в него, быть справедливым, создавать у человека стремление в будущем работать еще лучше.

Мотивация имеет определенный механизм, к структуре и функционированию которого существует два основных подхода, каждый из которых объединяет несколько концепций. К знакомству с ними мы сейчас и переходим.

## **9.2. Содержательные концепции мотивации**

В основе содержательных концепций мотивации находятся потребности человека, т.е. ощущение нехватки чего-то, без чего он ощущает состояние дискомфорта, внутреннего и внешнего неравновесия, которое

он желает преодолеть. Потребности могут быть врожденными, первичными (естественного происхождения) и приобретенными (социальными). К первым относятся, например, потребности в пище, воде, тепле; ко вторым – в общении, получении знаний, самореализации.

При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а следовательно, интерес к тому, что позволит это сделать. Однако интерес становится мотивом для активных действий только в том случае, если человек уверен в том, что достичь желаемого ему по силам.

Первым представителем содержательного подхода к концепции мотивации, основанного на стремлении людей к удовлетворению своих потребностей, стал уже известный нам Ф. Тейлор, выступивший с ее классическим вариантом. В его основу он положил научно обоснованную систему норм расходования времени на каждый вид работ или выполнение тех или иных операций – так называемых квот, ориентированных на самых сильных, а главное, сноровистых работников.

При достижении более высокой производительности, чем та, которая требовалась в соответствии с квотой, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии, что давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности. В то же время, невыполнение задания влекло за собой оплату по пониженным расценкам, заставлявшую большинство людей работать на пределе своих возможностей.

Другим вариантом содержательного подхода к мотивации стала концепция иерархии потребностей известного американского социолога А. Маслоу, сформулированная им в 1940 г. и уточненная впоследствии психологом Г. Мурреем.

В соответствии с этой концепцией люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде структуры, графически изображаемой как пирамида. Модель Маслоу имеет форму пирамиды, поскольку чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения.

Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают мотивировать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения, и лишь после того, как оно будет в ос-

новном достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня, удовлетворить которые можно более разнообразными способами.

К первому уровню потребностей Маслоу отнес физиологические, удовлетворение которых обеспечивает человеку элементарное выживание – в пище, жилье, отдыхе и пр. Для этого необходим минимальный уровень заработной платы и сносные условия труда.

Ко второму уровню были причислены потребности в безопасности и уверенности в будущем, удовлетворяемые с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень, которая уже позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд, а также через работу в надежной организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии. Без удовлетворения потребностей первого и второго уровня, которые можно считать первичными, невозможна нормальная жизнедеятельность практически ни одного человека.

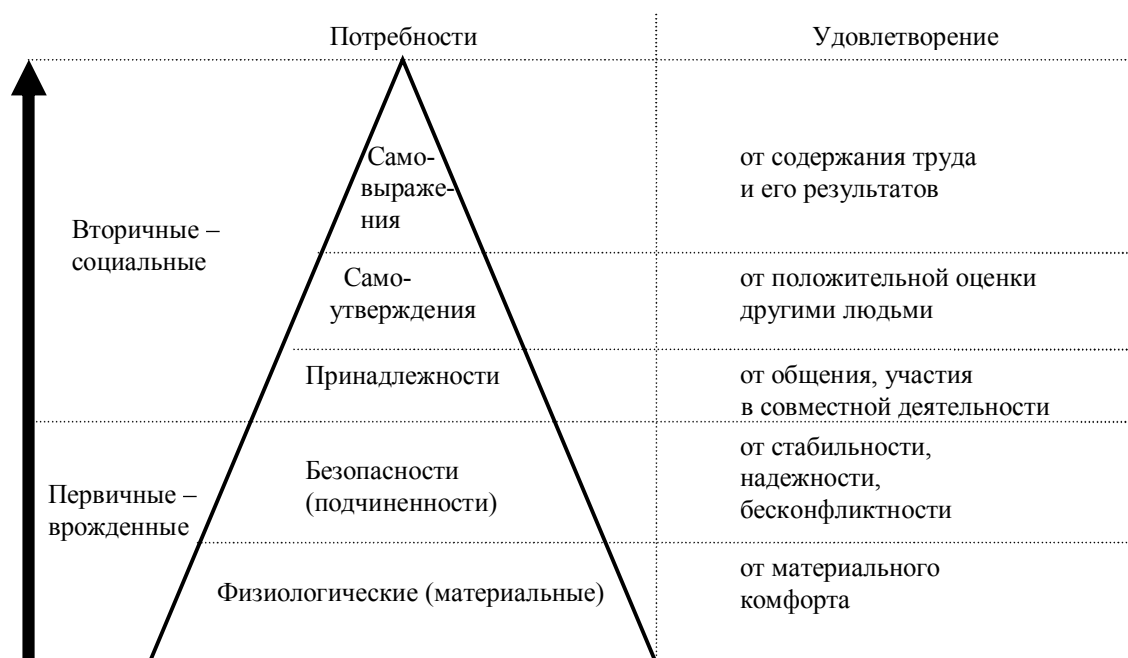


Рис. 9.1. «Пирамида» А. Маслоу

На третьем уровне Маслоу поместил социальные потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо его участие в групповой работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения компетенции, завоевания авторитета, лидерства, известности,

получения публичного признания. Управление обладателями этих потребностей во многом облегчает присвоение им титулов, званий, вручение различного рода наград и пр.

Наконец, на пятую ступень иерархии Маслоу поставил потребности в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей, причем относительно независимо от внешнего признания. Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения стоящих перед ним задач.

Понятно, что в деле удовлетворения потребностей высших уровней деньги никакого практического значения не имеют. Главное здесь заключается в создании руководством для этого необходимых организационных условий.

В концепции Маслоу имеется ряд слабых мест. Он не учитывал влияния, которое оказывают на потребности ситуационные факторы; настаивал на жесткой последовательности при переходе от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу – вверх; считал, что удовлетворение потребностей верхней группы приводит к ослабеванию их воздействия на мотивацию.

В ряде случаев положения теории Маслоу оспариваются другими сторонниками содержательного подхода, среди которых, например, Д. Мак-Клелланд, выдвинувший теорию приобретенных потребностей. В ней по-своему представлены высшие уровни потребностей Маслоу, причем уже без иерархичности. Автор выделяет три их вида: в успехе, во власти и в причастности.



Рис. 9.2. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда

Потребность в успехе проявляется как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, причем таким образом,

чтобы они были реально достижимыми, и, в случае если будет гарантировано получение конечного результата и общий успех, с удовольствием берут на себя персональную ответственность и готовы отвечать на брошенный вызов.

Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Для удовлетворения этой потребности обладателям ее необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и пр.

Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и власти авторитета, власти таланта и т.п. Как мы уже видели, одни люди ищут власть ради самой власти, ради того, чтобы командовать окружающими, самоутверждаясь таким образом в собственных глазах; другим нужна власть для решения назревших проблем организации, которые они понимают лучше других и готовы взять на себя все тяготы, связанные с этим. Именно последнюю форму потребности Мак-Клелланд считает главной для менеджера.

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается концепция ERG К. Альдерфера. Последний также выделяет три группы потребностей. Во-первых, это потребности существования, примерно соответствующие двум нижним группам потребностей пирамиды Маслоу. Во-вторых, потребности связи, нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени. В-третьих, потребности роста, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Как и Маслоу, Альдерфер рассматривает потребности в рамках иерархии, однако, в отличие от него, считает возможным переход от одного их уровня к другому в различных направлениях. Например, при невозможности удовлетворить потребности высшего уровня человек вновь возвращается к низшему и активизирует свою деятельность здесь, что создает дополнительные возможности для мотивации.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является двухфакторная модель Ф. Герцберга, разработанная им во второй половине 1950-х гг. Автор показал, что мотивацией на практике служат не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем нарастание одной и убывание другой являются самостоятельными процессами, а поэтому факторы, влияющие на один из них, совершенно не обязательно должны воздействовать на другой.

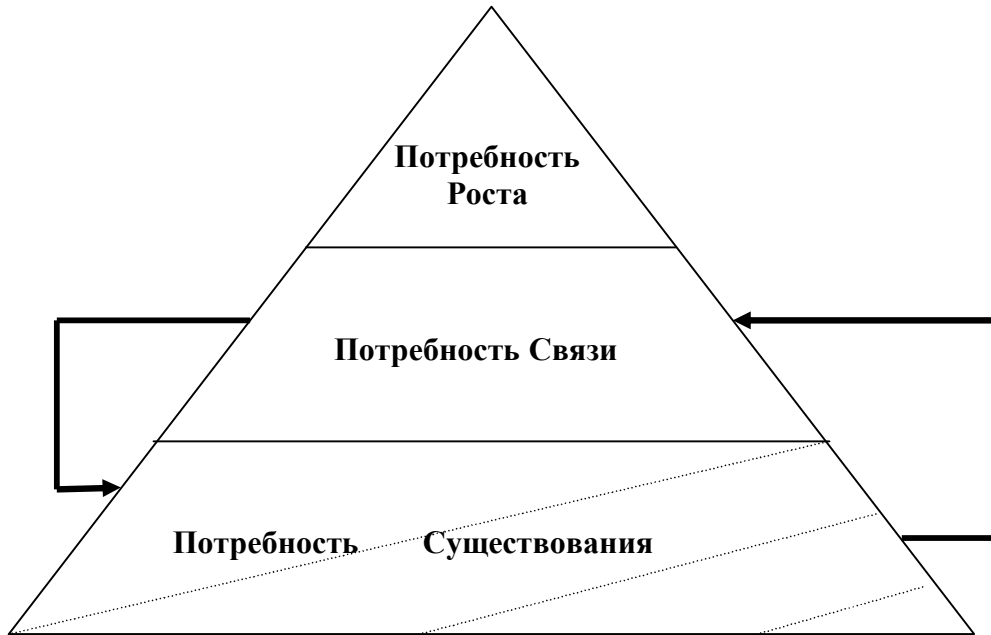


Рис. 9.3. Концепция ERG К. Альдерфера

Исходя из своей модели, Герцберг предложил две своего рода «шкалы», на одной из которых изменение состояния потребности показывалось от удовлетворенности до полного отсутствия удовлетворенности, а на другой – от неудовлетворенности до полного отсутствия неудовлетворенности. Сами потребности Герцберг разбил на две группы: мотивационные (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и пр.) и «гигиенические», связанные с условиями труда (зарботок, вознаграждение, состояние внутренней среды и т.п.).

Таблица 9.1

Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Мотиваторы
<b>Dissatisfaction</b>	<b>No Satisfaction</b>
Размер основной заработной платы	Достижение целей
Условия на работе	Дополнительная заработная плата
Отношения в коллективе	Ответственность
Личная жизнь	Продвижение по службе
Статус	Творческий рост
Безопасность	Личностный рост



Герцберг показал, что присутствие мотивационных факторов оказывает значительное стимулирующее воздействие на результативность труда, но при удовлетворении соответствующих потребностей это воздействие исчезает. В то же время, отсутствие удовлетворения этих потребностей демотивирующим моментом не становится. С «гигиеническими» потребностями дело обстоит наоборот: их отсутствие или недостаточное развитие вызывает у людей значительную неудовлетворенность работой и резко снижает стимулы к активной деятельности, однако их присутствие еще не означает появление удовлетворенности, поскольку этим лишь создаются предпосылки для нее. Таким образом, Герцберг сделал на первый взгляд парадоксальный вывод, что заработная плата не относится к мотивирующим факторам. Поскольку «гигиенические» факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление у них чувства неудовлетворенности своей деятельностью и ее условиями, для стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивационных факторов. Руководитель сначала должен снять имеющую место у работников неудовлетворенность в чем-то, а потом уже добиваться удовлетворенности.

Хотя Герцберг и другие сторонники данной концепции внесли важный вклад в понимание мотивации и ее факторов, они не учитывали многих обстоятельств, необходимых для объяснения ее механизма, и в первую очередь – поведенческих аспектов и параметров внешней среды. Этот недостаток в той или иной степени преодолен авторами процессного подхода.

### **9.3. Процессные теории мотивации**

Согласно процессному подходу поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой своих возможностей и последствий выбранного типа поведения. В результате этого человек принимает решение об активных действиях или бездействии.

В рамках процессного подхода необходимо выделить теорию ожиданий В. Врума, который считал, что, помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение.

В своей концепции В. Врум и его сподвижники Л. Портер и Э. Лоулер попытались объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата. При этом сам результат рассматривался ими двояко: как некий продукт деятельности людей и как

последствия, связанные с его получением (различные формы вознаграждения или наказания).

Степень желательности, привлекательности, приоритетности конкретного результата для человека получила название *валентность*. Если результат имеет ценность, то валентность положительна; если отношение к нему негативное – валентность отрицательна; если же безразличное – нулевая.

При этом валентность общего результата является как бы равнодействующей частных результатов. Она весьма субъективна, поэтому для разных людей неодинакова. Это очень хорошо видно на примере заработной платы, ту или иную величину которой одни считают недостойной себя и не соглашаются ради ее получения работать, а другие готовы трудиться не покладая рук.

Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам, получило название *ожидание*. Оно определяется, исходя из анализа ситуации, знаний, опыта, интуиции, способности оценить обстановку и свои возможности, и оказывает значительное влияние на активность человека, его стремление к достижению поставленной цели (формула (9.1)).

Поскольку ожидание является вероятностной категорией, его числовая характеристика изменяется в диапазоне от 0 до 1.

$$M_i = (\text{Затраты/Результат}) \cdot (\text{Результат / Вознаграждение}) \cdot V_{\text{возн}}; \quad (9.1)$$

$$M_0 = M_1 + M_2 + M_3 + \dots M_i = \sum_{i=1}^k M_i. \quad (9.2)$$

Ожидание может относиться к результатам как первого, так и второго рода, т.е. к возможности выполнения какой-то работы и возможности получения за нее справедливого вознаграждения.

Итоговая оценка, определяющая степень мотивированности человека к определенной деятельности, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, во-первых, работник сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов первого рода); во-вторых, что его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание результатов второго рода) и, в-третьих, оценку возможного вознаграждения как такового (валентность результата второго рода).

В соответствии с правилом выполнения математических операций общая мотивация к деятельности будет определяться как произведение частных мотиваций (9.2). Если значение хотя бы одной из них будет мало, общая мотивация окажется слабой, и наоборот. Таким образом, для успеха мотивации важное значение имеет оптимальное соотношение

между личными возможностями людей, ожидаемым вознаграждением и степенью его ценности.

Для успешного претворения этой концепции на практике руководитель должен знать мотивационную структуру поведения подчиненных, а последние иметь достаточно высокий уровень ожидания первого и второго рода и неотрицательную валентность второго рода, т.е. знать, что от их усилий зависят определенные результаты труда, за которыми последует вознаграждение.

Другой концепцией в рамках процессного подхода является теория справедливости Дж. Адамса, который утверждает, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов как по сравнению с предыдущими периодами, так и, что самое главное, с достижениями другими людьми. Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он чувствует себя удовлетворенным и будет проявлять активность, и наоборот. При этом чувство неудовлетворенности может возникнуть даже при высоком абсолютном уровне вознаграждения.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \text{const} . \quad (9.3)$$

При этом в затраты включаются не только усилия человека по выполнению данной работы, но и его стаж в организации, уровень квалификации, возраст, социальный статус и пр. Оценка затрат и результатов субъективна, причем особенно высок субъективизм в отношении других лиц, о которых человек может судить лишь на основе догадок и отрывочной информации.

Если в результате всех оценок и сопоставлений он делает вывод, что нарушений нет, то мотивирующие факторы действуют нормально; если же они обнаруживаются, а тем более становятся хроническими, то происходит демотивация личности, в результате чего эффективность труда понижается и человек начинает, чтобы «восстановить справедливость», снижать деловую активность, требовать повышения заработной платы и улучшения условий труда, продвижения по службе, использует различные противоправные способы увеличения дохода, переходит в другое подразделение или увольняется.

В то же время, если людям переплачивают, большей частью свое поведение они менять не склонны.

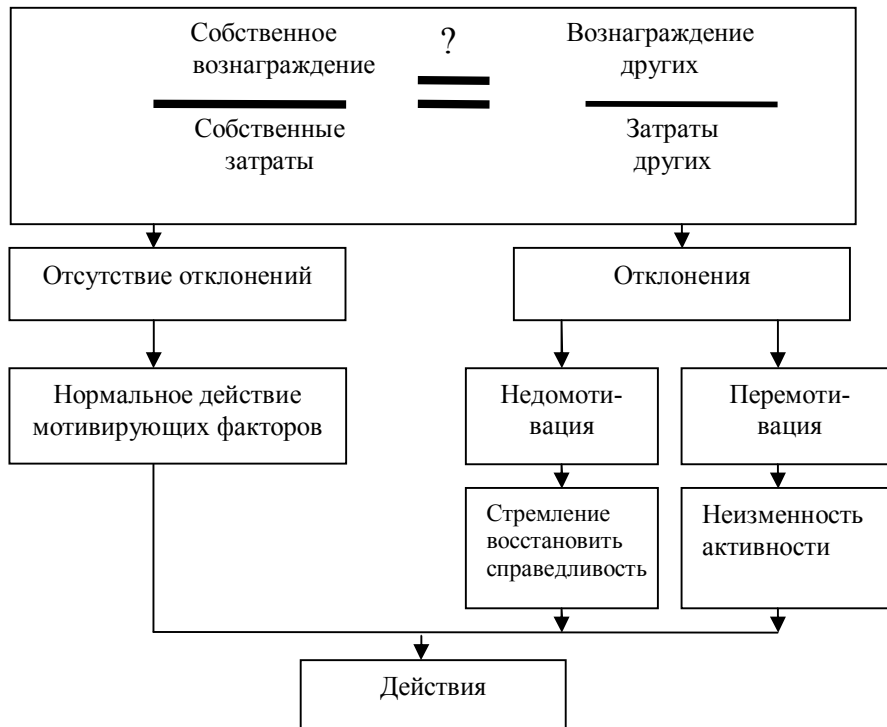


Рис. 9.4. Теория справедливости Д. Адамса

Поскольку подобного рода оценки весьма субъективны, необходимо иметь четкие критерии вознаграждения сотрудников, основывающиеся на точных исследованиях и учитывающие психологию людей, что помогает смягчить коллизии в случае расхождения мнений. Кроме того, как показывает практика передовых организаций, позитивную роль играет возможность открыто обсудить спорные вопросы, связанные с вознаграждением, исключение каких бы то ни было тайн в отношении его величины у каждого из сотрудников, создание благоприятного морально-психологического климата.

К процессному подходу принадлежит также теория постановки целей, основным автором которой является Э. Лок. Теория исходит из того, что люди субъективно (в той или иной степени) воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы. Причем ее результативность во многом определяется такими характеристиками целей, как приверженность человека к ним, их приемлемость, сложность и т.п.

Если цели реальны, то чем они выше, тем больших результатов добивается человек в процессе их достижения; в противном случае цели перестают быть средством мотивирования. К высоким результатам ведет ясность и определенность целей, четкость и конкретность в их по-

становке. В то же время, их расплывчатость, аморфность вызывает расплытие усилий, а поэтому и соответствующий результат. Чем выше приемлемость целей для работника, тем упорнее он будет следовать им, несмотря на сложность, специфичность и иные препятствия. Но особенно велика роль в успешной реализации целей приверженность им, а также надлежащая организация работы и способности исполнителей.

Значительное воздействие на мотивацию работника оказывает, в соответствии с теорией постановки целей, и полученный результат. Если он позитивен, исполнитель остается удовлетворенным собой и его мотивация повышается, а в противоположном случае происходит обратное.

На удовлетворенность или неудовлетворенность достигнутым результатом влияет его внутренняя и внешняя оценка. С внешней оценкой могут быть связаны определенные коллизии. Например, стремясь получить высокую оценку, исполнитель может брать на себя заниженные обязательства; в то же время, несмотря на очень большую проделанную работу, невыполнение ее в полном объеме, даже в связи с объективными трудностями, оценку снижает, а следовательно, приводит к демотивации человека. К теории постановки целей близка по духу концепция партисипативного управления, исходящая из того, что человек получает удовлетворение от различной внутриорганизационной деятельности и в результате работает не только с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывает свои способности и возможности.

В рамках партисипативного управления рядовые работники получают право самостоятельно принимать решения, касающиеся средств и методов выполнения поставленных перед ними задач; привлекаются руководителем к консультированию по специальным вопросам или в связи с постановкой перед ними целей; индивидуальному рационализаторству, изобретательству, участию в специальных творческих группах; получают возможность самостоятельно осуществлять контроль за своей работой.

На практике все эти формы используются совместно в той или иной пропорции, в зависимости от характера организации и специфики внутренних процессов в ней.

В последнее время появились попытки совместить оба подхода, приведенных выше. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

В модели, показанной на рис. 9.5, 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. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера – Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

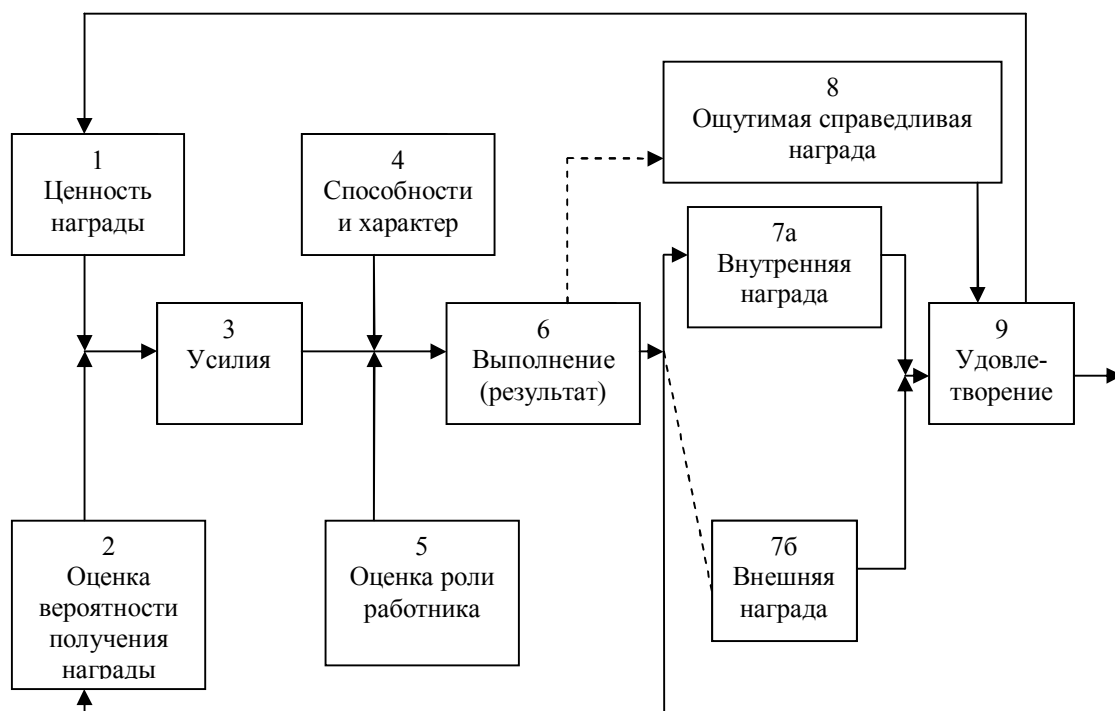


Рис. 9.5. Модель Портера – Лоулера

Согласно модели Портера – Лоулера, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативно-

стью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что, в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде, или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге модель Портера – Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

#### **9.4. Экономические мотивы деятельности людей**

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью, являются заработная плата, предпринимательская прибыль, различного рода выплаты и льготы.

Обычно заработная плата зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затраченного труда. По форме она может быть повременной, зависящей от количества затраченного времени, и сдельной, определяемой объемом выполненной работы. В свою очередь, в рамках форм выделяются системы заработной платы. Использование той или иной формы или системы заработной платы в целях стимулирования зависит от сферы деятельности работников, характера трудовых операций, технологических процессов и т.п.

Повременная форма заработной платы применяется в отношении руководителей, специалистов и служащих, а также тех рабочих, результаты деятельности которых не поддаются точному учету и измерению либо не требуют его вовсе, например у ремонтников. В зависимости от способа начисления повременная заработная плата может быть почасовой, поденной, помесечной.

Мотивирующими моментами в рамках повременной заработной платы являются: ее величина и наличие в необходимых случаях премий. К условиям, обеспечивающим эффективность ее применения, относятся: точный учет фактически отработанного времени; наличие обоснованных норм и нормативов, регламентирующих объем выработки, численность персонала, производственные задания и пр.; рациональное распределение работы между исполнителями, принимающее во внимание их опыт, профессию, квалификацию.

Сдельная форма оплаты труда применяется в основном по отношению к рабочим, конкретные результаты деятельности которых легко измеримы, а их рост необходимо стимулировать. Как и в предыдущем случае, эффективность применения сдельной оплаты труда зависит от наличия научно обоснованных норм, однако здесь решающее значение приобретает еще и точный учет результатов.

В отличие от повременной формы заработной платы, подразделяющейся на две системы (простую и премиальную), у сдельной их значительно больше. Выделение систем происходит здесь по таким критериям, как способы определения сдельной расценки, расчета с работниками; вознаграждения.

При прямой (индивидуальной и коллективной) сдельной заработной плате ее величина определяется в зависимости от объема выполненной работы по единой расценке за единицу продукции. При этом индивидуальная сдельная оплата используется там, где люди либо трудятся самостоятельно, либо совместно выполняют одинаковую по ква-



лификации работу, например в бригаде каменщиков. Коллективная сдельная применяется там, где лица разной квалификации и специальности порознь или совместно работают над сложным комплексным объектом и связаны конечным результатом.

Косвенная сдельная заработная плата (индивидуальная и коллективная) применяется в отношении работников, обслуживающих других, оплачиваемых по прямым сдельным расценкам. Обычно она касается тех исполнителей, от которых реально мало что зависит.

При сдельно-прогрессивной заработной плате в пределах установленной исходной нормы выработки труд оплачивается по прямым расценкам, а сверх нее – по повышенным. Степень увеличения расценок определяется с помощью специальной шкалы, характеризующейся числом «ступеней» оплаты, которых бывает обычно до 3-х, и их «крутизной».

Сдельно-премиальная система оплаты труда сочетает сдельный заработок с премией за качественные и количественные результаты деятельности, такие, как рост ее производительности, снижение затрат, освоение новой техники и технологии и пр.

Наконец, при аккордной системе заработной платы вознаграждение определяется сразу за весь объем выполненной работы. Стимулирующая функция коллективной оплаты труда и премирования во многом обеспечивается использованием коэффициента трудового участия (КТУ), дающего обобщенную количественную оценку вклада каждого в конечный результат. КТУ учитывает индивидуальную производительность труда, сложность и качество работы, помощь другим, соблюдение трудовой и производственной дисциплины. За высокий профессионализм, инициативу, совмещение специальностей, участие в изобретательстве и рационализаторстве, передаче опыта, руководстве коллективом и т.п. КТУ может повышаться, а в обратном случае – снижаться.

Помимо основной заработной платы, важную роль в деле стимулирования производительного труда играет дополнительная, в форме различного рода доплат за профессионализм, квалификацию, деловые навыки, носящих в основном компенсационный характер.

Часто заработная плата может быть неявной, т.е. существовать в виде различного рода льгот, на практике значительно увеличивающих доходы субъекта.

Уровень основной и дополнительной заработной платы дает формальную оценку вкладу работника в конечные результаты: исполнительности, профессионализму, квалификации, поэтому должен возрастать вместе с ними. Однако более действенным стимулирующим сред-

ством он становится при дополнении другим не менее важным элементом экономической мотивации – системой итогового вознаграждения.

Основанием для премирования служат: экономия ресурсов, увеличение прибыли, различного рода научные достижения, успешное проведение мероприятий по предотвращению возникновения тех или иных проблем, исключительные заслуги перед организацией.

Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина, как в свое время показал Ф. Тейлор, должна составлять не менее 30 % основного заработка. Кроме того, эффективность премирования предопределяется правильным выбором системы показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей; ориентацией на реальный вклад в конечные результаты, эффективность и качество работы, общие итоги деятельности организации; конкретностью, справедливостью, гибкостью критериев оценки достижений работников.

Общими принципами премирования являются: вознаграждение за любые (пусть самые малые) успехи; своевременность; потенциальная неограниченность величины; регулярный пересмотр критериев в связи с изменением условий деятельности организации и ее экономического положения.

Денежные выплаты, используемые в качестве рычагов стимулирования, могут быть, в зависимости от конкретной ситуации и его целей, пропорциональны и непропорциональны достигнутым результатам. В последнем случае применяются так называемые акцентирующие и нивелирующие выплаты, а иногда и штрафы. При акцентировании они растут быстрее результата, а при нивелировании – медленнее. На практике существуют самые различные их комбинации.

Так, в рамках системы отрицательного стимулирования нивелируются передовики, а акцентируются отстающие, что дает возможность подтянуть их до необходимого уровня. При положительном стимулировании происходит наоборот – акцентируются передовики, что позволяет вывести организацию на наивысшие стандарты деятельности.

Кроме заработной платы и премий, за последнее время для сотрудников коммерческих организаций все большее распространение получает еще один вид денежного вознаграждения – участие в прибылях. Прежде всего это относится к дополнительной прибыли, до 75 % которой может доставаться персоналу. Осуществляются такие выплаты обычно ежемесячно, чтобы люди могли наглядно видеть конкретные результаты своих усилий. Для руководителей же с давних пор практикуются бонусы – крупные единовременные выплаты из прибыли 1–2 раза в год, интересующие их в том, чтобы приложить все усилия для ее роста.

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнению своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативу людей, формирует у них приверженность к организации, привлекает к ней новых членов.

В заключение остановимся на косвенной экономической мотивации, т.е. мотивации свободным временем. Ее конкретными формами являются: сокращенный рабочий день или увеличенный отпуск, призванные компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные затраты организма (например, на транспорте, горных работах, в сфере образования и пр.); скользящий или гибкий график, делающие режим работы более удобным для человека, что позволяет ему дополнительно заниматься другими делами; предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени, пока не получившее в отечественной практике достаточного распространения.

### **9.5. Неэкономические способы мотивации**

Как уже отмечалось, к неэкономическим способам стимулирования относятся организационные и моральные. Организационные способы включают в себя мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда.

О мотивации целями мы уже говорили неоднократно выше. Мотивация участием в делах организации предполагает, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера; они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирования по специальным вопросам; им делегируются права и ответственность.

Наконец, мотивация обогащением труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Приведем в качестве примера критерии мотивирующей организации труда, предлагаемые немецкими учеными В. Зигертом и Л. Лангом:

- любые действия должны быть осмысленными, и в первую очередь теми, кто требует действий от других;
- люди должны испытывать радость от работы, отвечать за нее, быть лично причастными к результатам, к работе с людьми, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны;

- каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен;
- каждый стремится выразить себя в труде, узнать себя в его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать;
- необходимо знать точку зрения людей на возможные улучшения их работы;
- людям нужно дать возможность ощутить свою значимость;
- в достижении цели, которую работник себе поставил или в формулировании которой он принял участие, он проявит больше энергии;
- хорошо работающие люди имеют право на материальное и моральное признание;
- сотрудники должны иметь свободный доступ ко всей необходимой информации, причем быстрый;
- решения об изменении в работе сотрудников должны приниматься при их участии и с опорой на их знания и опыт;
- самоконтроль;
- сотрудники должны иметь возможность приобретать в процессе работы новые знания;
- нужно поощрять инициативу, а не выжимать из сотрудников пот;
- сотрудники должны иметь информацию о качестве своего труда;
- каждый по возможности должен быть сам себе шефом.

К моральным методам стимулирования относится признание, которое может быть личным и публичным.

Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, представляются ему; получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие; персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране такого рода практика не получила еще широкого распространения, за исключением, пожалуй, права постановки личного клейма, которое предоставлялось зарекомендовавшим себя соответствующим образом рабочим и мастерам.

Публичное признание знакомо нам намного лучше. Оно состоит в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («досках Почета»), награждение особо отличившихся людей почетными знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги. Часто публичное признание осуществляется не само по себе, а сопровождается награждением премиями, ценными подарками и пр.

Специфическими моральными методами мотивации являются похвала и критика.

Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации. К ней предъявляются такие требования, как дозированность, последовательность, регулярность, контрастность (необходимы перерывы, ибо при слишком частом использовании этого метода его действенность ослабляется). Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, незаслуженная или неискренняя похвала – демотивируют, поэтому для повышения ее действенности желательно иметь объективные критерии.

Критика, т.е. отрицательная оценка окружающими недостатков и упущений в работе, должна быть прежде всего конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение и указывать на их возможные варианты.

К правилам ее осуществления относятся: конфиденциальность, доброжелательность, создаваемые за счет ослабления обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики, высказывания замечаний инсказательно, в косвенной форме; аргументированность; отсутствие категоричных требований признания ошибок и правоты критикуемого; подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь.

Любая критика, за исключением явного сведения счетов, должна восприниматься как форма помощи со стороны в деле устранения недостатков, поэтому критикуемые не могут обижаться на нее. Их задача состоит в том, чтобы, признав имеющиеся недочеты, постараться извлечь из критики пользу и исправить имеющиеся ошибки.

И в заключение необходимо остановиться еще на одной форме мотивации, которая, по существу, объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив) и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности (моральный мотив).

В то же время, этот способ мотивации является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся.

### Вопросы и задания для самопроверки

1. Какое значение для менеджмента имеет распределение человеческих потребностей по уровням в пирамиде А. Маслоу?
2. В чем состоит своеобразие подхода к мотивирующим работников потребностям Ф. Герцберга?
3. Какие потребности людей считал самыми важными Д. МакКлелланд?
4. Какие выводы теории ожиданий и теории справедливости имеют важное практическое значение?
5. Какие мотивирующие факторы включили в свою модель Л. Портер и Э. Лоулер?
6. Какие приемы позволяют удовлетворить потребности работников в общении?
7. Какие действия менеджеров направлены на удовлетворение потребностей работников в признании, уважении?
8. Какие способы обеспечивают удовлетворение потребности работников в самовыражении?

## Тема 10

### ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ

- 10.1. Сущность и этапы контроля
- 10.2. Виды управленческого контроля
- 10.3. Этапы процесса контроля
- 10.4. Внешний и внутренний контроль
- 10.5. Управление по отклонениям

#### 10.1. Сущность и этапы контроля

Контроль является одной из основных функций менеджмента. Деятельность организации требует, чтобы контроль, как и планирование, с которым он теснейшим образом связан, был непрерывным процессом.

Контроль состоит из трех основных элементов:

- установления стандартов деятельности организации, подлежащих контролю;
- измерения и анализа ее результатов, информация о которых получена с его помощью;
- корректировки хозяйственных, технологических и иных процессов в соответствии со сделанными выводами и принятыми решениями.

Без надежной системы контроля в настоящее время не может успешно функционировать ни одна организация, в системе управления которой он решает несколько задач.

Во-первых, с помощью контроля можно заранее обнаружить во внутренней или внешней среде организации факторы, которые могут оказать существенное влияние на ее функционирование и развитие и, подготовившись необходимым образом, своевременно на них отреагировать. Кроме того, с помощью контроля отслеживаются недостаточно четко выраженные тенденции в развитии организации, их направление и глубина, что позволяет создавать более обоснованные и надежные планы деятельности, особенно на перспективу.

Во-вторых, контроль помогает своевременно обнаружить неизбежные в деятельности любой организации нарушения, изъяны, ошибки, промахи и оперативно принять необходимые меры для их устранения.

В-третьих, результаты контроля служат основой оценки работы организации и ее персонала за определенный период, эффективности и надежности системы управления ею.

В результате контроль позволяет избежать в будущем неудовлетворительных результатов деятельности и создать необходимые предпосылки для стимулирования персонала.

Цели контроля будут достигнуты только в том случае, если он осуществляется в соответствии с определенными принципами, которые мы сейчас и рассмотрим.

Прежде всего контроль должен быть всеохватывающим, т.е. держать в поле зрения основные сферы деятельности организации – внешнюю ситуацию и внутренние процессы, протекающие в ней. Речь, разумеется, идет не о том, что он должен быть тотальным, мелочным, фиксировать любые события. Это дорого и практически невозможно. Здесь нужен разумный, научно обоснованный подход, позволяющий вместе с тем получить достаточно полную и объективную картину ситуации.

Такой контроль не может осуществлять только одно лицо или небольшая группа людей. К нему нужно привлекать весь персонал организации или его значительную часть, ибо лучший контроль – это самоконтроль заинтересованных в результатах своего труда исполнителей. Поэтому, чтобы получить надежный контроль, от него нужно отказаться, «отпустить поводья», максимально расширить полномочия людей в процессе выполнения своих обязанностей и проверять лишь самое важное – результаты.

Система контроля должна иметь четкую стратегическую направленность, заданную основными приоритетами развития организации. Второстепенные сферы ее деятельности тщательно проверять целесообразно далеко не всегда, а некоторые и вовсе не имеет смысла, т.к. это отвлекает много сил и средств.

Контроль осуществляется не ради выявления проблем, какими бы интересными они ни были, а для их успешного решения и достижения конкретных результатов. Поэтому информация, ненужная для корректировки деятельности организации, бесполезна и собирать ее не стоит. В то же время, необходимо точно знать степень отклонения основных процессов от научно обоснованных стандартов, чтобы иметь возможность провести точный анализ причин и последствий и сформулировать адекватные решения.

Главная цель контроля – не исправление, а предотвращение ошибок, что значительно дешевле. Поэтому контроль представляет собой неотъемлемый элемент процесса планирования на всех его стадиях.

Эффективный контроль должен увязываться не только с процессом планирования, но и с изменениями в структуре организации и системе управления ею, поэтому важным требованием, предъявляемым к нему,



является гибкость, иначе он будет вечно опаздывать и окажется на практике бесполезным.

Система контроля должна быть экономичной, чтобы выгоды, приносимые контролем, превышали затраты на его проведение. Поэтому необходимо сократить до минимума все связанные с контролем издержки на технические средства, сбор, переработку и хранение информации. Отсутствие эффекта от контроля свидетельствует о том, что он не улучшает степени владения руководством организации реальной ситуацией и, более того, направляет его действия по ложному пути.

Эффективный контроль требует индивидуализированности, нацеленной на конкретные процессы, результаты, людей; учета их личных качеств, должностного положения, связей в коллективе. Ориентированность на человеческий фактор требует от контроля не только объективности, но и доброжелательности, исключения какой бы то ни было слежки за членами организации, поисков «козлов отпущения» и пр., существенно ухудшающих морально-психологический климат. Все это возможно лишь в условиях максимальной открытости, гласности его проведения.

Чрезмерного контроля над людьми, тем более из недоверия к ним, следует всячески избегать, ибо, кроме пустой траты средств и лишних эмоций, это ничего не дает. С другой стороны, и продолжительное отсутствие контроля также является неблагоприятным признаком, свидетельствующим о безразличном отношении руководства к людям и делам организации, что неминуемо вызывает соответствующую обратную реакцию. Нужно иметь в виду, что возможность лишней раз побеседовать с руководителем, установить с ним тесный контакт, обсудить всевозможные проблемы соответствует желанию большинства исполнителей.

Руководитель, для которого контроль, наряду с планированием, является главной служебной обязанностью, должен проявлять при его проведении заботу о деле и о людях, поощрять их за любые позитивные результаты. Это стимулирует рост производительности сотрудников, их стремление к самосовершенствованию.

Возложение на то или иное должностное лицо функций контроля требует учета не только его формального положения в служебной иерархии, но и личных качеств, склонностей, отношения к нему коллег и подчиненных. Любой человек, прежде чем контролировать других, должен научиться контролировать себя.



Рис. 10.1. Виды контроля

Основными объектами внутриорганизационного контроля являются важнейшие характеристики производственного, технического, кадрового потенциала организации, ее финансового состояния, промежуточные и конечные результаты выполнения плановых заданий, показатели расходования ресурсов, экономической эффективности.

## 10.2. Виды управленческого контроля

На практике основными видами управленческого контроля являются: предварительный, текущий и итоговый.

### Предварительный контроль

Предварительный контроль, как это явствует из самого названия, предшествует активной деятельности организации, а тем более каким-то конкретным результатам. По своему содержанию это организационный контроль, задача которого в основном состоит в проверке готовности организации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления к работе.

Управленческая система проверяется на соответствие существующей структуре организации; на качество уже принятых решений, подготовленных документов; их соответствие существующим требованиям; правильность оформления; степень ознакомления с ними исполнителей,

усвоения ими стоящих задач, что во многом предопределяет успех будущей работы.

Предварительный контроль за персоналом призван ответить на вопрос, можно ли с его помощью решать предусмотренные планом задачи. Поэтому кадровые службы тщательно изучают сотрудников на их профессиональную пригодность, отбирают лиц, наиболее подходящих для выполнения предстоящей работы. Такой контроль осуществляется на основе заранее разработанных требований, предъявляемых к каждой категории специалистов. Его основными инструментами являются разного рода тесты, собеседования, экзамены.

В сферу предварительного контроля персонала входят такие вопросы, как понимание людьми целей своей деятельности, знание прав, обязанностей, норм выработки, условий поощрения. Контроль персонала призван следить за состоянием подготовки и переподготовки кадров, их инструктированием, наличием возможностей для творчества и рационализаторства, условиями труда.

Третье направление предварительного контроля – состояние материальных и финансовых ресурсов организации: их наличие на складах; соответствие потребностям по структуре и количеству; гарантированность поставок сырья, материалов, комплектующих изделий и пр.

Средством предварительного контроля финансовых ресурсов организации и их предполагаемого распределения является ее бюджет или смета, позволяющие проверить надежность их источников и обоснованность предстоящих расходов. Обычно эти документы составляются, исходя из прежнего опыта, но, по ряду категорий затрат, простая статистика прошлых лет не дает достаточной информации для определения необходимых расходов в новых условиях, поэтому контроль может опираться также на данные других организаций и среднеотраслевые показатели.

### **Текущий контроль**

Текущий контроль обычно существует в формах стратегического и оперативного. Стратегический имеет в качестве основного объекта эффективность использования ресурсов организации с точки зрения достижения ее конечных целей и ведется не только по количественным, но и по качественным показателям. Процесс стратегического контроля сводится к сбору, обработке и оценке информации об уровне производительности труда, внедрении и использовании достижений НТР, новых методов работы, технологий и т.п. как в организации в целом, так и в ее подразделениях.

Оперативный контроль ориентирован на текущую производственную и хозяйственную деятельность, в частности, движение изделий в рамках технологического процесса (соблюдение последовательности операций, норм времени на их выполнение, качество труда); загрузку оборудования; соблюдение общего графика работы; наличие запасов сырья, материалов, топлива; незавершенного производства и готовой продукции; уровень текущих затрат; расходование денежных средств.

### **Итоговый контроль**

Итоговый контроль связан с оценкой выполнения организацией своих планов и составлением новых; он предполагает всесторонний анализ не только конкретных результатов деятельности за истекший период, но и сильных, и слабых ее сторон.

### **10.3. Этапы процесса контроля**

Процесс контроля состоит из нескольких этапов (рис. 10.2).

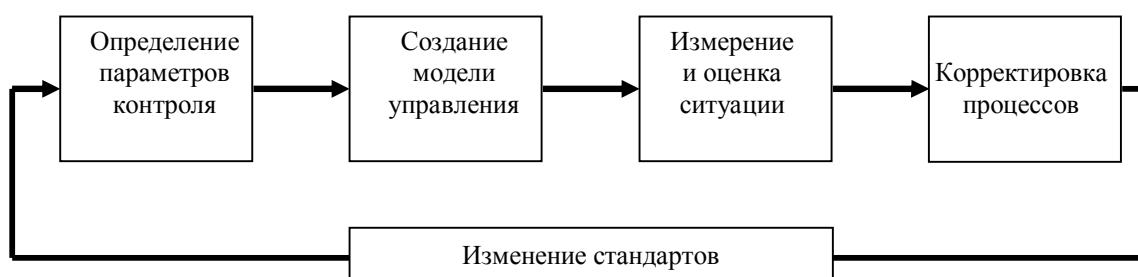


Рис. 10.2. Этапы контроля

На первом этапе происходит определение параметров функционирования и развития организации, которые необходимо впоследствии контролировать, и источников информации о них. Эти параметры на практике принимают вид различного рода стандартов и нормативов, соответствующих ее целям и заложенным в планы задачам. Речь может идти о нормативах расходования материальных ресурсов на единицу продукции и объем работ, нормах денежных затрат, показателях эффективности, программных нормативах (сроках выполнения или продолжительности тех или иных работ и т.п.).

К нормативам предъявляются такие требования, как научная обоснованность, гибкость, т.е. способность изменяться в соответствии с новыми условиями, надежность, выполнимость в нормальной ситуации (слишком высокие нормативы пугают, а слишком низкие – расхолажи-

вают), адекватность отражения реальных процессов. Соответствие этим требованиям позволяет нормативам быть критериями оценки деятельности подразделений и отдельных лиц.

Конечно, не все, что нужно контролировать, удастся выразить в количественных показателях, например морально-психологический климат в коллективе. Это усложняет процесс контроля, но в ряде случаев его можно осуществить, ориентируясь, скажем, на различные реакции людей.

На втором этапе создается модель системы управления организацией, на которой отражаются потоки ресурсов, информации, места образования промежуточных и конечных результатов, а также наиболее подходящие места для осуществления контрольных действий – так называемые «точки контроля».

Третий этап процесса контроля заключается в снятии информации о реально достигнутых результатах и сопоставлении ее с существующими нормативами, что позволяет определить, имеются ли отклонения от стандартов, насколько они находятся в пределах допустимого и не пора ли осуществлять корректирующие действия.

Измерения – самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. На их долю приходится основная часть затрат, величина которых зачастую и предопределяет, стоит заниматься контролем или нет, – ведь задача последнего состоит прежде всего в нахождении путей сокращения расходов, а не в их увеличении.

Информация, предназначенная для нужд контроля, должна быть своевременной, точной, позволять принимать обоснованные решения о том, действовать или бездействовать в данной ситуации, а если действовать, то как, с какой интенсивностью. Источниками этой информации служат постоянные целевые наблюдения, текущие статистические данные общего характера, оперативные сообщения, бухгалтерская отчетность, опросы общественного мнения, итоговые отчеты, специальные аналитические обзоры и многое другое.

При оценке ситуации могут возникать различные «подводные камни», прежде всего связанные с психологией людей, поскольку любая информация рассматривается через призму личного восприятия, а поэтому приобретает субъективную окраску. Так, очевидными кажутся те факты, в истинности которых никто не хочет сомневаться, а не те, истинность которых действительно неоспорима. Поэтому сомнению целесообразно подвергать все, и прежде всего самое очевидное, кажущееся аксиоматичным. Чтобы субъективизма и ошибок было меньше, в крупных организациях создаются, как уже отмечалось, специальные подразделения по планированию, сбору и оценке контрольной информации.

Четвертый этап процесса контроля состоит в корректировке деятельности организации, модификации целей, пересмотре планов, перераспределении заданий, совершенствовании технологии производства и управления. Но к этому нужно относиться весьма осторожно. Если дела в организации идут неплохо и поставленные цели в основном достигаются, лучше не вносить в ее деятельность лишних изменений, поскольку, за исключением особых случаев, те или иные отклонения далеко не всегда нарушают нормальный ход работы организации и не так уж значительно влияют и на конечные результаты. Между тем борьба с ними обходится недешево, и ее, по возможности, нужно избегать, сразу же определив допустимую степень отклонений от нормы, которая не должна вызывать тревогу.

В этом случае система корректировки будет включена только при наличии реальной опасности. На практике существуют два варианта корректирующих действий. Первый заключается в устранении причин, порождающих отклонения, путем их ликвидации или нейтрализации. Второй – в изменении стандартов, которые могут быть и ошибочными, поскольку часто устанавливаются на основе прогнозов, от которых реальная ситуация иногда существенно отличается.

#### **10.4. Внешний и внутренний контроль**

Контроль делится на внутренний и внешний. Внешний контроль осуществляется руководством или специальными сотрудниками – контролерами. В рамках внутреннего контроля исполнители сами следят за своей работой и ее результатами и вносят, по мере необходимости, корректировки в собственную деятельность.

Идея внешнего контроля основывается на том непреложном факте, что люди, по крайней мере формально, лучше выполняют свои обязанности, если знают, что за ними наблюдает руководитель или его представитель. Психологи считают, что на это имеется несколько причин.

Наиболее очевидная состоит в том, что по результатам контроля происходит оценка сотрудников и связанные с ней поощрения, наказания, продвижения по службе. Пристальный контроль может означать также, что данной сфере деятельности руководство придает большое значение, и поэтому за нее стоит держаться и проявить хотя бы показное усердие, чтобы выделиться на фоне остальных. Наконец, поскольку итоги контроля обычно широко освещаются в коллективе, многие стараются работать лучше для того, чтобы прославиться. Иными словами, дополнительное усердие проявляется здесь по причине честолюбия.

Успех внешнего контроля зависит от ряда обстоятельств.

Во-первых, должна быть предусмотрена так называемая «защита от хитреца», т.е. от того, кто, ничего не делая, пытается создать видимость активной и добросовестной работы, показать руководству не то, что есть на самом деле, а то, что оно желало бы видеть. Ради такой показухи забрасываются действительно важные и нужные дела, блокируется информация, ставящая под сомнение «достижения». Чаще всего это делается с помощью манипулирования показателями, занижения или завышения их истинной величины. Чем выше степень бюрократизированности управления организацией, тем чаще подобное ориентированное на контроль поведение сотрудников имеет место, и они больше времени тратят на обман начальства, чем на выполнение собственных обязанностей. Особенно часто это бывает, если отсутствуют четко определенные нормативы работы и ее результат не проходит рыночную оценку потребителем.

Во-вторых, цели, которые ставятся перед людьми в системе внешнего контроля, должны быть достаточно трудными, не дающими исполнителям «засыпать на ходу», но не оставляющими лазеек для лентяев.

В-третьих, по итогам внешнего контроля обязательно должно следовать поощрение, а если необходимо, то и наказание.

Для обеспечения выполнения этих условий система внешнего контроля должна быть, по сути, тотальной, требующей огромных материальных и трудовых затрат. При постоянно усложняющейся деятельности она становится экономически и технически непосильной даже для крупных организаций. Выход из сложившейся ситуации лежит во внедрении, где возможно, практики внутреннего контроля или самоконтроля.

Главная задача последнего состоит в том, чтобы вовремя обнаружить проблему и найти пути ее решения, а не поймать кого-то за руку и наказать, чтобы другим было неповадно. В этих условиях исполнители трудятся легко и свободно, принимают активное участие в формулировке целей своей деятельности и сами контролируют их реализацию.

Поскольку условием внедрения самоконтроля является преобладание групповых форм работы и принятия решений, здоровый морально-психологический климат, демократические формы руководства, что на практике встречается далеко не везде, внутренний и внешний контроль часто применяются в определенной пропорции одновременно. Сама пропорция при этом зависит от ряда обстоятельств:

- от стиля управления организацией (при авторитарном, когда руководитель держит себя по отношению к подчиненным деспотично, преобладает внешний контроль; при демократическом – самоконтроль);

- от возможности получить надежную оценку результатов деятельности работников и спросить с них персонально за порученное дело (если такая возможность имеется, предпочтительнее внешний контроль; в противном случае – внутренний);

- от характера подчиненных (для недобросовестных, неаккуратных людей больше подходит внешний контроль; для добросовестных и педантичных – внутренний);

- от микроклимата в коллективе (при благоприятном лучше внутренний контроль; при неблагоприятном – внешний, позволяющий волевым путем сглаживать или предотвращать возможные конфликты);

- от принятой системы вознаграждения за результаты деятельности (в условиях преобладания индивидуальных форм на первом месте находится внешний контроль; при коллективных – внутренний).

Прежде чем формировать подходы к системе контроля, необходимо получить точные ответы на поставленные вопросы.

### **10.5. Управление по отклонениям**

Процесс контроля составляет основу управления по отклонениям, которое сегодня в западных фирмах получило довольно широкое распространение. Суть его состоит в том, что все цели, стоящие перед организацией и ее подразделениями, содержащиеся в планах или существующие самостоятельно, формализуются в систему нормативов, отклонения от которых, выявленные в результате контроля, служат основой принятия управленческих решений.

Отклонения от заданной «траектории движения» возникают потому, что процесс достижения целей является вовсе не таким гладким, как хотелось бы, и путь к ним вовсе не «устлан розами». Причинами отклонения от нормативов могут быть различного рода непредвиденные ситуации, возникающие в процессе выполнения плана; игнорирование исполнителями необходимых действий из-за небрежности, усталости, вызванной перегрузками, некомпетентности; недобросовестности; злоупотреблений.

Возникающие в результате отклонения от нормативов могут быть весьма разными по масштабам и последствиям. Если они незначительны, на них вообще можно не обращать внимания или подчиненные могут самостоятельно исправить положение, даже не ставя в известность руководителя о сложившейся ситуации. При значительных отклонениях, создающих опасность для развития организации или подразделения, руководителю приходится брать бразды правления в собственные руки.



Для того чтобы правильно определить момент, когда руководителю нужно включаться в дело, отклонения классифицируются по качественным и количественным параметрам, срокам, причинам возникновения, степени опасности с определением критических значений. Если последние превзойдены, возникает необходимость вмешательства руководителя в управленческий процесс, в остальных же случаях подчиненные исправляют их самостоятельно.

Таким образом, руководитель включается в управленческую деятельность только в наиболее серьезных случаях, положившись в основном на опыт и способности исполнителей. Это позволяет ему не растрчивать по пустякам свои силы, время и способности, сократить в целом количество принимаемых решений и открыть максимальный простор для самостоятельного творчества подчиненных.

Иными словами, часть своих полномочий по выработке и принятию менее важных и ответственных решений руководитель передает исполнителям, не дистанцируясь, однако, от них, а наблюдая за их действиями и при необходимости поправляя. Для того чтобы такая система была эффективной, он должен доверять подчиненным, не держать их на «коротком поводке», своевременно поощрять за успехи и одновременно пресекать их попытки переложить на него ответственность за решения.

Управление по отклонениям используется для обучения подчиненных, расширения их кругозора, овладения новыми направлениями деятельности, подготовки к занятию более высоких должностей в будущем.

В то же время, управление по отклонениям связано с определенными сложностями и негативными последствиями. Прежде всего, оно культивирует у руководителей и исполнителей слишком формализованный подход к делу, оценке ситуации, принятию решений. В результате при нехватке информации, появлении нестандартных обстоятельств, особенно связанных с психологическими аспектами поведения персонала, в деле его реализации могут возникнуть серьезные препятствия.

Внедрение управления по отклонениям требует создания специальной системы учета отклонений и оповещения о них руководителя, что ведет к дополнительной бюрократизации управленческого процесса.

### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Определите основные цели, назначение и задачи контроля в системе функций менеджмента.
2. Сформулируйте понятие функций «контроль» и «регулирование».
3. Что такое контур обратной связи в цикле управления?
4. Чем характеризуется эффективный контроль?

5. Дайте классификацию видов контроля.
6. Какие основные виды контроля с точки зрения времени его осуществления вы знаете? Дайте краткую их характеристику.
7. В чем отличие стратегического контроля от оперативного?
8. В чем сущность функции «регулирование»? Что представляет из себя процесс регулирования?
9. Из каких этапов состоит процесс контроля?
10. В чем состоит взаимосвязь между планированием и контролем?

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акофф Р. Акофф о менеджменте / пер. с англ.; под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008.
3. Глухов В.В., Медников М.Д., Коробко С.Б. Математические методы и модели для менеджмента. – СПб.: Лань, 2005.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент / пер. с англ. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2006.
5. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособие / пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000.
6. Друкер П. Практика менеджмента: учеб. пособие / пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007.
7. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: учебник для вузов. – 7-е изд. – Минск: Новое знание, 2007.
8. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. – СПб.: Питер, 2004.
9. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я / пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999.
10. Майталь Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей / пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
11. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2008.
12. Цветков А.Н., Пужаев А.В., Салимьянова И.Г., Федулова Е.В. Менеджмент: учеб.-метод. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2004.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. – М.: Дело, 2005.
14. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. – М.: Инфра-М, 2005.
15. Минцберг Г. Работа менеджеров: вымыслы и факты. – М.: Экономика, 1979.
16. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса / под ред. А.К. Казанцева. – М.: Инфра-М, 2001.
17. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. – М.: Инфра-М, 2006.
18. Семь нот Менеджмента. Лучшая практика управления. – М.: ЗАО «Эксперт РА», 2008.
19. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2001.
20. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учебник для вузов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2008.

Учебное издание

## ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

*Составители*

ГВОЗДЕВ Николай Иванович

ДРЕВАЛЬ Анатолий Николаевич

Редактор *Н.Т. Синельникова*

Верстка *Л.А. Егорова*

**Отпечатано в Издательстве ТПУ в полном соответствии  
с качеством предоставленного оригинал-макета**

Подписано к печати            Формат 60×84/16.

Бумага «Снегурочка». Печать Хегох.

Усл. печ. л. 10,93. Уч.-изд. л. 9,89.

Заказ                            . Тираж                            экз.



Национальный исследовательский  
Томский политехнический университет  
Система менеджмента качества  
Издательства Томского политехнического университета сертифицирована  
NATIONAL QUALITY ASSURANCE по стандарту BS EN ISO 9001:2008



**ИЗДАТЕЛЬСТВО**



ТПУ. 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30.

Тел./факс: 8(3822)56-35-35, www.tpu.ru