

## **Лекция 6. Организация менеджмента**

1. Научные подходы к менеджменту
2. Закономерности менеджмента
3. Принципы менеджмента

### **1. Научные подходы к менеджменту**

Эффективность и качество управления определяются, прежде всего, обоснованностью методологии решения Проблем, то есть подходов, принципов, методов. Без хорошей теории практика слепа. Анализ теории и практики экономического управления различными объектами позволил установить необходимость применения к менеджменту 13 научных подходов, каждый из которых отражает или характеризует один из аспектов менеджмента.

1. Системный подход – объект рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая вход, выход, связь с внешней средой, обратную связь. Системный подход строится на следующих принципах:

процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;

проблема рассматривается как целое, система, выявляются все последствия и взаимосвязи каждого частного решения;

выявляются и анализируются возможные альтернативные пути достижения цели;

цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;

восходят от абстрактного к конкретному;

единство анализа и синтеза, логического и исторического;

выявляются в объекте разнокачественные связи и их взаимодействие.

2. Комплексный подход. При применении этого подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, а при необходимости и другие (например, политические, демографические) аспекты менеджмента, а также их взаимосвязь. Если упустить один из аспектов, проблема не будет решена. К сожалению, на практике редко соблюдается это требование. Например, при проектировании новых орудий труда показателям

экологичности уделяется второстепенное внимание, поэтому эти орудия становятся неконкурентоспособными. При формировании новых коллективов или реорганизации существующих структур редко учитываются социальные и психологические аспекты.

3. Интеграционный подход нацелен на исследование и усиление взаимосвязей: между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента; между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали; между субъектами управления по горизонтали. Интеграция означает углубление сотрудничества субъектов управления, их объединение, усиление взаимодействия и взаимосвязи между компонентами системы-управления. Интеграция между раздельными подсистемами и компонентами системы менеджмента обеспечивается углублением и конкретизацией взаимосвязей между ними, количественным выражением этих взаимосвязей. Например, управляющая подсистема задает службам и подразделениям фирмы конкретные показатели функционирования по качеству, продукции затратам ресурсов, срокам и др., на основе выполнения поставленных целей. Углубление интеграции по стадиям жизненного цикла объекта управления обеспечивает формирование единой согласованной Информационной системы управления, включающей показатели количества, затрат и т. д. по стадиям маркетинга, научно-исследовательских работ, организационно-технологической подготовки производства, собственно производства, внедрения на рынке, эксплуатации, утилизации. Согласованность перечисленных показателей дает возможность обеспечить оперативность управления и рациональность ресурсозатрат.

Углубление интеграции по вертикали достигается на основе Объединения самостоятельных мелких фирм для обеспечения новых конкурентных преимуществ за счет создания мощной научно-исследовательской базы, новых информационных технологий, «Южного оборудования» и т. д. Кроме того, на базе унифицированных информационных технологий и автоматизированных систем управления следует развивать связи по вертикали между федеральными, муниципальными органами управления и фирмами в области рыночной, производственной, социальной инфраструктуры, научно-технического прогресса и т. д. Подробная интеграция позволяет ускорить ввод в действие и

улучшить контроль за выполнением новых нормативно-правовых актов, внедрение достижений научно-технического прогресса и т. д.

Применение интеграционного подхода открывает огромные возможности в нахождении новых конкурентных преимуществ фирмы, совершенствовании систем менеджмента.

4. Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Приоритеты выбора критериев следующие:

повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей;

экономия ресурсов потребителей за счет повышения качества;

экономия ресурсов в производстве за счет его масштаба, научно-технического прогресса, применения системы менеджмента.

5. Функциональный подход – потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для их выполнения и выбирается тот из них, который требует минимума совокупных затрат за жизненный цикл товара на единицу полезного эффекта. В процессе применения функционального подхода, когда идут от обратного, от потребностей, иногда создают совершенно новые оригинальные объекты.

При альтернативном, предметном подходе совершенствуется существующий объект, что не позволяет коренным образом улучшить его структуру, принципы работы и т. д.

6. Динамический подход объект управления рассматривается вialectическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5-10 лет и более и перспективный анализ (прогноз).

7. Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке совокупными затратами на единицу полезного эффекта. Элементами воспроизводственного подхода являются;

применение опережающей базы сравнения при планировании обновленного объекта;

трактовка закона экономии времени как суммы прошлого, живого и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта;

рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускемой, проектируемой и перспективной моделей объекта;

пропорциональное по качеству и количеству воспроизводство элементов внешней среды (прежде всего макросреды страны и инфраструктуры региона);

интеграция крупных предприятий науки и производства в рамках комплексного объединения.

8. Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления является суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий.

9. Нормативный подход представляет собой установление нормативов управления по всем подсистемам менеджмента. Нормативы

должны устанавливаться по важнейшим элементам подсистем: целевой (показатели качества и ресурсоемкости товара, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды);

функциональной (нормативы качества планов, организации системы менеджмента, качества учета и контроля, стимулирования качественного труда);

обеспечивающей (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы, выполнения стоящих перед ними целей и задач, эффективности использования различных видов ресурсов в целом по фирме; нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности во времени и по масштабу применения).

Нормативами функционирования элементов внешней среды предприятие не управляет, но оно должно иметь соответствующий банк нормативов, строго их соблюдать (особенно правовые и экологические), принимать участие в развитии системы нормативов внешней среды. Чем больше обоснованных нормативов по каждому элементу системы менеджмента, тем выше будет ее организованность, уровень автоматизации планирования, учета и контроля на всех уровнях управления.

10. Количественный подход заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и др. Управлять можно цифрами, а не словами.

11. Административный подход состоит в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, сроков, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказах, распоряжениях, указаниях, стандартах, инструкциях, положениях и т. д.).

12. Поведенческий подход. Целью поведенческого подхода является оказание помощи работникам в осознании своих возможностей, творческих способностей путем применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой. Основной целью такого подхода является повышение эффективности деятельности фирмы за счет повышения эффективности использования трудовых ресурсов. Правильное применение науки о поведении всегда способствует повышению эффективности как отдельного работника, так и фирмы в целом.

13. Ситуационный подход основан на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует обилие факторов как на самом предприятии, так и во внешней среде, не существует единого способа управления объектом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данным условиям, максимально адаптирован к ним.

## **2. Закономерности менеджмента**

Законы развития производства объективны и не зависят от воли и сознания людей. Их действие проявляется только в деятельности человека и, следовательно, зависит от того, насколько полно учтены требования объективных законов. Управление выступает как основное средство использования экономических законов в процессе совместной трудовой деятельности людей. Оно необходимо для учета экономических законов, проявляющихся в определении цели, поиске путей ее реализации и оценке результатов.

Однако управление является специфическим видом трудовой деятельности человека, выделившимся в процессе разделения труда. А потому помимо общих законов и закономерностей социально-экономической системы управление подчиняется также своим специфическим законам и закономерностям. Категории «закон» и «закономерность» относятся к одной группе. Как и закон, закономерность устанавливает общие, существенные и необходимые связи между изучаемыми явлениями. В теории управления закономерность рассматривается как предварительная формулировка закона при его теоретическом осмыслиении и исследовании.

Выявление и формулировка объективных закономерностей в теории управления возможны и необходимы. Это определяется как особенностями развития теории управления (от простого описания явлений к их объяснению и предвидению), так и практикой управления.

Закономерности составляют центральное звено отечественной теории управления. В отличие от эмпирического подхода научный основан на тщательном учете требований объективных закономерностей и тенденций развития управления.

Назовем четыре закономерности менеджмента:

1. Единство системы управления производством означает устойчивость внутренних связей системы при изменении состояния внешней среды.

Поддержание единства системы управления имеет большое значение для совершенствования управления.

2. Пропорциональность производства и управления необходима не только в народном хозяйстве в целом, но и на предприятии и в объединении для рационального развития основного и вспомогательного производства, как одно из условий высокой производительности труда. Пропорциональность важна и внутри основного производства, для его цехов и участков (в частности» мощности цехов).

Если плохо организованы производство и управление, процесс управления сводится к ликвидации имеющихся диспропорций, которые через некоторое время возникают вновь, то в одном, то в другом месте. Это приводит к росту аппарата, занятого главным образом оперативным управлением, регулированием производства в ущерб разработке перспективных вопросов.

Пропорциональность необходима не только в организации производства, но и в организации труда: профессий, квалификации работников внутри профессиональных групп и т. д.

Пропорциональность как закономерность управления относится не только к управлению, но и к управляющей системе. Ее следует учитывать при формировании и совершенствовании этой системы. Каждая служба управления по объему и техническому вооружению должна быть способна решать свои функциональные задачи, с тем, чтобы управляющая система в целом могла четко организовать работу управляемой системы.

Можно сделать вывод, что пропорциональность должна быть положена в основу функционирования всего хозяйственного организма как системы.

3. Централизация и децентрализация управления. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления означает необходимость распределения задач, функций и полномочий.

Следует помнить, что сумма прав в управлении – величина достаточно постоянная: сколько прибавилось полномочий на местах, столько убавилось у центра.

Централизованное управление представляет собой такое построение системы и такую организацию функционирования, при которых существует непрерывная, постоянно действующая и достаточно устойчивая подчиненность каждого звена субъекту управления. Оно выражается в требовании обязательной согласованности управленческих решений, содержание которых определяется едиными целями развития системы.

Централизованное управление не означает предельно жесткой регламентации деятельности каждого элемента системы. Полная централизация управления в социально-экономической системе в принципе невозможна. Определенная самостоятельность составляющих ее элементов обусловливается различными обстоятельствами их функционирования, всю совокупность которых невозможно учесть централизованно.

В системе управления каждое звено имеет свои условия функционирования, специфические интересы. Учитывать их можно лишь посредством предоставления права самостоятельного решения тех или иных проблем, то есть некоторой децентрализации.

Уровень централизации управления меняется в процессе развития производства, и такое изменение объективно обнаруживает

тенденцию – закономерность управления. Согласно этой закономерности нельзя считать вообще плохим или хорошим как высокоцентрализованное, так и децентрализованное управление. Для каждого этапа развития производства должен быть свой, оптимальный уровень централизации.

Данная закономерность находит отражение в порядке распределения актов управления по иерархии системы управления и в изменении вариантов этого распределения по мере развития производства, его качественного реформирования. В формальном отношении это, прежде всего, распределение полномочий по вертикали системы и делегирование их в процессе управления,

Важно, на каком уровне иерархии принимается решение, для какого уровня оно предназначено, как далеки между собой уровни принятия и непосредственной реализации решений. Чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации производства.

4. Соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем. Под соотносительностью следует понимать соответствие управляющей системы управляемой. Изменение соотносительности субъекта и объекта управления происходит под воздействием различных факторов. Важнейшими из них являются организационные и экономические. Они проявляются в увеличении стоимости управления. Эта тенденция имеет объективную основу. Она отражает процессы повышения технического уровня управления на базе использования дорогостоящей электронно-вычислительной техники и других технических средств. Стоимость управления повышается также за счет новых требований, предъявляемых современным производством. Требования эти определяются организационными и социальными условиями. Если сравнительно недавно управление могло осуществляться кадрами с высшим общетехническим образованием, то сегодня необходимы кадры со специальной подготовкой. Управление стало профессией, и этой профессии необходимо обучать, что, естественно, требует дополнительных затрат.

Рост стоимости управления обусловлен и новыми задачами, стоящими перед ним. Их решение требует подчас расширения состава Специалистов. Например, на многих предприятиях работают

специалисты по организации управления, социологи, психологи, программисты и электронщики.

Но темпы увеличения стоимости управления не должны быть чрезмерными. Соотношение стоимости управления и экономической емкости производства в целом должно стабилизироваться.

В практике нередки случаи, когда вложения в совершенствование управлений неоправданно велики, не соответствуют реальным потребностям производства, отражающим уровень его развития. Случается и обратное, когда на предприятиях вложения в совершенствование управления недостаточны. Таким образом, изменение соотносительности управляющей и управляемой систем является закономерным процессом развития производства и определяется растущим уровнем его организационного, научно-технического и социально-психологического развития.

### **3. Принципы менеджмента**

Принципы менеджмента – это закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, проявляющиеся при постановке практических задач управления. Иными словами, это правила, основные положения, нормы поведения, которыми руководствуются управленцы в практической деятельности. Принципы менеджмента определяют требования к системе, структуре, организации и процессу управления, построению органов управления и методам осуществления его функций. Перечислим основные принципы менеджмента.

1. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Проблема сочетания централизации и децентрализации – в распределении полномочий по принятию решений на каждом уровне управленческой иерархии. Оптимальным вариантом считается подход, когда централизованными являются решения, относящиеся к разработке политики – цели и стратегии предприятия в целом, а децентрализованными – решения, относящиеся к оперативному управлению. Централизованная форма управления предусматривает осуществление руководства хозяйственной деятельностью на единого центра, жесткую регламентацию и координацию

деятельности подразделений, полное отсутствие у них хозяйственной самостоятельности.

Организационная форма управления предприятием считается централизованной, когда:

функциональные подразделения играют более важную роль, чем производственные;

имеется значительное число функциональных служб (отделов);

исследовательские подразделения находятся в центральном аппарате материнской компании;

при мощном производственном и сбытовом аппарате сбытовая сеть производственных отделений находится в подчинении, у центрального отдела сбыта.

Под децентрализацией понимается передача права принятия решений низовому оперативно-хозяйственному звену – производственным отделениям, пользующимся хозяйственной самостоятельностью. Это предполагает высокую степень координации деятельности на всех уровнях управления предприятием, выступающим как единое целое.

Принцип сочетания централизации и децентрализации в менеджменте предполагает необходимость умелого использования единоличия и коллегиальности. Под единоличием понимают предоставление высшему руководителю определенной полноты власти, которая необходима для принятия решений, и персональной ответственности за порученное дело.

Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, прежде всего исполнителей конкретных решений – руководителей производственных подразделений. Коллегиальность повышает объективность принимаемых решений, их обоснованность и способствует успешной их реализации. Однако принятие коллегиальных решений происходит намного медленнее, чем индивидуальных, что снижает оперативность управления.

Разновидностью коллегиальности является коллективное принятие решения. Коллективные решения, как правило, принимаются большинством голосов, например на собрании акционеров. Роль руководства здесь сводится к подготовке и обоснованию решений, предлагаемых к обсуждению и принятию на коллективной основе.

2. Принцип единства политического и хозяйственного руководства. Определяет соподчиненность целей общества, реализуемых

определенными политическими системами, и целей хозяйствующих субъектов, функционирующих в рамках этих политических систем.

За рубежом, например в Англии, существует однопартийная система, и ее взаимосвязь с индустрией и другими сферами жизни осуществляется через налоговую политику, отвечающую интересам правящей администрации. Но эта налоговая политика утверждается многопартийным парламентом, а потому отражает интересы большинства членов общества. Кроме налоговой политики рычагами государственной администрации осуществляются: законодательство, индикативное планирование, таможенная система, амортизационная политика, государственные страхование и прочие резервы. При этом целями государственного регулирования являются: развитие приоритетов – общенационально – технический прогресс, социальное единство общества, инфраструктура – информационные сети, телекоммуникация, транспорт, энергетика, экология, военные программы.

3. Принцип планового ведения хозяйства означает установление на длительный период направления, темпов и пропорций развития производства. Основоположником социалистического планирования является С.Г. Струмилин, работавший в первой «команде» Госплана СССР под руководством Г. М. Кржижановского. Планирование хозяйственной деятельности осуществляется и за рубежом. О сути его хорошо сказала Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера»: «Государственное планирование отнюдь не должно означать социализм. Оно означает лишь наличие продуманной стратегии, сформированных целей. Оно означает согласование всех аспектов вместо разрозненного их выдвижения по частям. Мы у себя в корпорации «Крайслер» ведем большую плановую работу. И так же действует любая преуспевающая корпорация».

4. Принцип материального и морального стимулирования. В управлении широко используют материальное и моральное стимулирование для повышения эффективности производства.

Материальное стимулирование работников и экономическое стимулирование деятельности коллектива являются мощными рычагами управления. Однако не менее важно моральное стимулирование как средство одобрения деятельности в коллективе и утверждения в нем.

В настоящее время на зарубежных фирмах создают отделы работы с персоналом, укомплектованные психологами, социологами, которые постоянно следят за моральным климатом в коллективах. В фирмах «Дженерал моторе» категорически запрещается повышать голос и делать выговоры персоналу в первой половине рабочего дня. Японский мастер в течение рабочего дня должен дважды поговорить с каждым рабочим на темы, не относящиеся к работе.

В области материального стимулирования также имеются интересные решения. Ли Якокка пишет следующее: «По моему убеждению, затрачиваемые время и энергия рабочих людей должны хорошо оплачиваться. Я... сторонник разделения богатства, участия рабочих в прибылях, если компания таковые получает». . В корпорациях «Крайслер» и «Форд мотор» имеют место надбавки к заработной плате в связи с увеличением стоимости жизни и пожизненные пособия по болезни.

В 1946 г. президент «Дженерал моторс» Чарли Унилсон впервые предложил ввести надбавки к заработной плате в связи с увеличением стоимости жизни, чтобы компенсировать влияние временной инфляции, возникшей в результате отмены правительственного контроля за ценами. В коллективный договор 1948 г было включено положение о надбавках на случай подорожания жизни в статье, которая предусматривала скользящую шкалу надбавок, базирующуюся на динамике индекса потребительских цен.

5. Принцип научности. Соблюдение принципа научности управления заключается в построении всей системы управления производством на новейших данных науки. Научное управление несовместимо с субъективизмом.

Руководители должны изучать и правильно применять на практике закономерности и объективные тенденции развития общества, принимать решения с учетом объективно сложившейся обстановки и прогноза на будущее. Научность управления предполагает также широкое применение математических методов, особенно при решении производственных задач, критическую оценку эффективности принимаемых решений, применение современных средств оргтехники и оргсвязи.

При проведении в жизнь принципа научности важно бороться с шаблоном, индивидуально подходить к каждому объекту управления.

**6. Принцип ответственности.** Использование принципа ответственности означает создание четкой организационной структуры; тщательную разработку положений о подразделениях организационной структуры, правах и обязанностях руководителей, должностных инструкций исполнителей; установление точно определенной материальной ответственности хозрасчетных Подразделений за упущения в работе; разработку положений о премировании и депремировании работников; четкое оформление приказов, распоряжений; проведение других организационных мероприятий.

На Западе все большее признание получает так называемая социальная ответственность предпринимательства, выпуск продукции, безопасной для жизни и здоровья людей, соблюдение нравственных принципов.

**7. Принцип подбора и расстановки кадров** означает, что подбор и расстановка кадров должны производиться так, чтобы каждый на вверенном ему участке мог наиболее эффективно выполнять порученную работу.

**8. Принцип экономичности и эффективности.** В производстве необходимо добиваться не только эффективного сочетания людских и материальных ресурсов, но и наибольшей экономии сил и наиболее производительного применения труда. Общество заинтересовано в сокращении издержек общественного производства в целях увеличения объемов инвестиционных ресурсов и накопления. Этот принцип предполагает наиболее эффективное решение производственных задач.

**9. Принцип, оптимального сочетания отраслевого и территориального управления.** Отраслевое управление характеризует необходимость развития диверсификации производства, углубления его специализации и концентрации. Территориальное же управление исходит из других целевых установок» Проблемы наиболее рационального размещения и развития производительных сил требуют учета экологии, степени эффективности использований рабочей силы, занятости населения, развития социальной инфраструктуры, соответствия, характера производства особенностям этнических групп, удовлетворения материальных и духовных потребностей общества. А это – региональные проблемы.

10. Принцип преемственности хозяйственных решений. В основе этого принципа лежит единство экономических явлений и процессов как последовательности количественных и качественных изменений, осуществляемых во времени и пространстве. Этот принцип имеет многообразные формы проявления. Преемственность хозяйственных решений необходима при разработке и особенно реализации плана, с тем чтобы информация сохраняла сопоставимость. Преемственность необходима в организационных решениях, оптимальность которых предполагает анализ прошлого, максимальное сохранение положительного опыта. Она необходима и в кадровой политике, предполагающей сочетание работников, имеющих знания, опыт, навыки принятия решений, и молодых работников, не имеющих багажа знаний и жизненного опыта, но обладающих быстрой реакцией, свежестью восприятия, неконсервативным мышлением.

Принципы управления должны иметь правовое оформление, закрепленное в системе нормативных документов, договорных обязательств, законодательных актов и т. д. Однако при этом характер и формы их закрепления могут быть достаточно гибкими, чтобы избежать догматизма, фетишизации и излишней жесткости процедур и формулировок. Это очень важно, поскольку изменение конкретно-исторических условий приводит к изменению действия социально-экономических законов и, соответственно, содержания принципов управления.