МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО «Пензенская ГСХА»

ТЕОРИЯ
МЕНЕДЖМЕНТА

ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Пенза 2014

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО «Пензенская ГСХА»

Т Е О Р И Я М Е Н Е Д Ж М Е Н Т А

Учебное пособие для студентов экономического факультета,
обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент
(квалификация (степень) «бакалавр»)

Пенза 2014

УДК 338.24 (075)
ББК 65.291.21 (я7)
Т 33

Рецензент: к.э.н., доцент кафедры «Управление»
Чуворкина Татьяна Николаевна

Печатается по решению методической комиссии экономического факультета от 02.06.2014, протокол № 68.

Коротнев Владимир Дмитриевич

Т 33 **Теория менеджмента:** учебное пособие / В.Д. Коротнев, Е.Н. Никифорова, Н.Н. Бекренева и др. – Пенза: РИО ПГСХА, 2014. – 398 с.

В учебном пособии приводится теоретический материал для изучения дисциплины «Теория менеджмента» и контрольные вопросы.

Учебное пособие одобрено методической комиссией экономического факультета ФГБОУ ВПО «Пензенская ГСХА» и предназначены для бакалавров, обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент.

© ФГБОУ ВПО
«Пензенская ГСХА», 2014
© В.Д. Коротнев,
Е.Н. Никифорова,
Н.Н. Бекренева,
Н.М. Гурьянова,
Ю.Ю Рассыпнова
О.А. Куроедов, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ....4
ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ....9
ГЛАВА 1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ....15
§1. Истоки развития управленческой мысли....15
1. Истоки и источники управленческой мысли....15
2. Управленческая мысль Древнего Египта....17
3. Управленческая мысль Древнего Китая....19
4. Управленческая мысль Древней Индии....22
5. Управленческая мысль Древнего Рима и Древней Греции 25
§2. Развитие управленческой мысли в эпоху феодализма....30
1. Управленческая мысль Византии....30
2. Управленческая мысль в феодальной Западной Европе....32
§3. Промышленная революция и ее влияние на развитие менеджмента. Пионеры менеджмента в индустриальной среде....36
1. Основы менеджмента в работах А. Смита и Дж. Локка....36
2. Протестантизм и новые идеи сочетания церкви и государства в управлении....37
3. Ж. Б. Сэй и открытие четвертого фактора производства....38
4. Проблемы управления на ранней фабрике....39
5. Предпосылки возникновения идей менеджмента в работах Р. Оуэна....41
6. Идеи менеджмента в трудах Ч. Бэббиджа, Д. МакКэлема . 42
7. Э. Ур и Ш. Дюпин – пионеры управленческого образования в Англии и Франции....45
§4. Становление школы научного менеджмента (Ф. Тейлор)... 47
1. Содержание и сущность системы дифференцированной оплаты труда. Система управления заданиями Ф.Тейлора 47
2. Вклад супругов Гилбрет в развитие теории менеджмента. 49
3. Вклад Г. Ганта в развитие теории менеджмента. Революционное изобретение Г. Ганта....50
4. Управленческие идеи в работах Г. Эмерсона. Двенадцать принципов эффективности Г. Эмерсона....51
§5. Становление административной теории управления....54

1. А. Файоль и его вклад в развитие теории менеджмента 54
2. Четырнадцать принципов управления А. Файоля 56
3. Функции управления и их содержание 57
4. Чистые типы законной власти М. Вебера 58
5. Теория «Идеальной бюрократии» М. Вебера 59
§6. Становление школы человеческих отношений 61
1. Зарождение школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер) 61
2. М.П. Фоллетт: достижения научной психологии – основа школы человеческих отношений 62
3. Хоторнские эксперименты и их значение для развития менеджмента 64
4. Основные положения доктрины человеческих отношений 66
§7. Становление и развитие мотивационных теорий менеджмента 68
1. Теория А. Маслоу и возможности её реализации 68
2. Двухфакторная теория Ф. Герцберга 69
3. Теория стилей руководства Д. Макгрегора 71
4. Мотивация менеджеров и предпринимателей: теории мотивации У. Джемса, Д. Макклелланда, Дж. Аткинсона 73
5. Атрибутивная теория мотивации. Социальный контекст предпринимательства 75
§8. Зарождение отечественного научного менеджмента. Управленческие взгляды в России и СССР 78
1. Формирование отечественной науки управления и научной организации труда (НОТ) 78
2. «Всеобщая организационная наука» А.А. Богданова (тектология) 80
3. Эффективная система управления А.К. Гастева 82
4. Теория социалистической рационализация О.А. Ерманского 83
5. Теория «всякой организационной деятельности» П.М. Керженцева 85
§9. Разнообразие моделей менеджмента: американский, европейский, японский менеджмент 87
1. Особенности американской модели менеджмента 87
2. Особенности японской модели менеджмента 90
3. Особенности европейско ли менеджмента 93

§ 10. Современный менеджмент 97
1. Концепция современного менеджмента 97
2. Основные тенденции развития менеджмента 97
3. Новые области менеджмента 99
ГЛАВА 2. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ 102
§11. Введение в теорию организации 102
1. Сущность организации 102
2. Предмет и метод теории организации 106
3. Место и роль организации в системе современных знаний 111
§12. Организация как субъект и объект управления 114
1. Внешняя среда организации 114
2. Внутренняя среда организации 122
3. Жизненный цикл организации 127
§13.Формирование целей и стратегий организации 130
1. Понятие и классификация целей 130
2. Принципы использования целей 134
3. Оценка ситуации и выработка стратегии развития 135
организации 135
§14. Методы управления в организации 142
1. Сущность методов управления 142
2. Экономические методы управления 143
3. Организационно-распорядительные методы управления 146
4. Социально-психологические методы управления 149
§15. Функции менеджмента организации 154
1. Понятие и значение функций менеджмента 154
2. Общие функции менеджмента 156
3. Специфические функции менеджмента 160
§16. Организация менеджмента 165
1. Научные подходы к менеджменту 165
2. Закономерности менеджмента 169
3. Принципы менеджмента 173
§17. Система законов организации 179
1. Законы организации и их взаимодействие 179
2.Общие и частные законы организации 181
3. Специфические законы организации 188
§18. Принципы организации 196
1. Классификация принци низации 196
2. Общие и частные принципы организации 198
3. Принципы статической организации 204

4. Принципы динамической организации 206
§19. Организационное проектирование 209
1. Формирование организационных структур управления ... 209
2. Принципы построения структур управления 213
3. Типы структур управления 216
4. Проектирование структуры управления 225
§20. Хозяйственные организации 231
1. Классификация хозяйственных организаций 231
2. Основные единичные организации 234
3. Основные групповые формы организаций 235
§21. Социальная организация 239
1. Социальная система: основные компоненты и уровни 239
2. Социальная организация как система 241
3. Виды социальных организаций 242
§22. Информационное обеспечение организации 250
1. Понятие и классификация информации 250
2. Типы информации 252
3. Технология передачи информации в организации 255
§23. Организационное развитие 262
1. Необходимость организационного развития 262
2. Изменения в организации 266
3. Сопротивление изменениям в организациях 269
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ 274
§24. Теория организационного поведения 274
1. Основные направления развития поведения организации 274
2. Поведение индивида в организации 282
3. Особенности поведения группы 284
§25. Личность в системе организации 290
1. Психология личности 290
2. Индивидуальность человека 293
3. Личность человека 296
§26. Организационные особенности коллектива 300
1. Групповая динамика 300
2. Понятие и характеристика коллектива 304
3. Формирование коллектив 307
§27. Лидерство и стиль управления в организации 312
1. Понятие лидерства 312
2. Личность менеджера 314

3. Характеристика стилей управления 320
§28. Власть и партнерство в системе организации..... 327
1. Понятие власти 327
2. Формы и источники власти 329
3. Партнерство в системе менеджмента..... 332
§29. Управление конфликтами и стрессами в организации 337
1. Понятие и типы конфликтов 337
2. Конфликт как процесс..... 340
3. Функции конфликтов и формы их разрешения 342
4. Управление стрессами 345
§30. Корпоративная культура и поведение в организации..... 348
1. Культура управления бизнесом 348
2. Корпоративная культура..... 351
3. Деловой этикет..... 356
§31. Организационные коммуникации 363
1. Процесс и виды коммуникаций 363
2. Барьеры в коммуникациях организации 368
3. Совершенствование коммуникаций 371
ГЛОССАРИЙ..... 374
ЛИТЕРАТУРА..... 388

ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

1. Понятие менеджмента
2. Цели и задачи менеджмента
3. Характерные аспекты и стадии менеджмента

1. Понятие менеджмента

Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением экономических методов управления.

Менеджмент – это управление в условиях рынка. Он предполагает:

ориентацию организации на спрос и потребности рынка, запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом;

постоянное стремление к повышению эффективности производства, получению оптимальных результатов с меньшими затратами;

хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности организации и ее подразделений;

постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;

выявление конечного результата деятельности предприятия или его подразделений на рынке в процессе обмена;

необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии оптимальных решений.

Термин «менеджмент» по сути, является аналогом термина «управление», однако не в полной мере. Термин «управление» шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление транспортными средствами); к разным сферам деятельности (управление в живой и неживой природе, управление государством); к разным 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 организации,

действующего в рыночных условиях.

Рассматривая суть понятия «менеджмент», важно уточнить некоторые положения.

Менеджмент, как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности организации, на котором он работает. Он может владеть его акциями, а может и не иметь их, работая по найму. Труд менеджера – производительный, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников. Обеспечивая связь и единство производственного процесса, менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, бухгалтеров и т. д., работающих под руководством менеджера, управляющего организацией или производственным отделением. Возросшие требования к управлению обусловлены увеличением размеров предприятий, сложностью технологии. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в области управления, осуществляющими также наблюдение и контроль за выполнением принятых решений. Под хозяйственной деятельностью, применительно к менеджменту понимают деятельность организации, во-первых, в любой отрасли экономики – промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковском и страховом деле и т. д.; во-вторых, в любой сфере деятельности – производстве, сбыте, финансах, если она направлена на получение прибыли как конечного результата или предпринимательского дохода в зависимости от конкретных целей организации.

Таким образом, «менеджмент» применим только к тем категориям организаций, которые осуществляют свою деятельность в целях получения прибыли (предпринимательского дохода). Менеджмент охватывает деятельность не только производственных предприятий, но и банков, страховых обществ, туристических агентств, гостиниц, транспортных компаний и других хозяйственных единиц, выступающих на рынке как самостоятельные экономические субъекты.

Содержанием хозяйственной деятельности организации является снабжение производства всеми необходимыми ресурсами

и организация технологического цикла в целом: внедрение результатов научно-исследовательских работ; разработка и совершенствование технологии; обеспечение требуемого уровня качества продукции; проведение коммерческих операций, операций товародвижения; осуществление всех видов расчетов; техническое обслуживание; материально-техническое снабжение; обеспечение финансовыми ресурсами; подбор персонала.

Эффективная хозяйственная деятельность организации требует стиля работы, основанного на постоянном поиске новых возможностей, умении привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из самых разнообразных источников.

Изменения в содержании хозяйственной деятельности организации связаны, прежде всего, с изменениями в характере собственности и появлением многочисленных индивидуальных или коллективных собственников.

Определение целей деятельности организации на ближайшую и дальнюю перспективы – главное в менеджменте. Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей организации и обеспеченности соответствующими ресурсами. Различают цели общие и специфические. Общие цели отражают концепцию развития организации в целом, специфические разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности.

Рациональное использование материальных и трудовых; ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности, что осуществляется в процессе управления, когда группа сотрудничающих людей направляет свои действия на достижение общих целей на основе соответствующих мотиваций.

2. Цели и задачи менеджмента

Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльной деятельности организации путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное

использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации и творческой активности каждого работника. Прибыль создает определенные гарантии дальнейшего функционирования организации, поскольку только ее накопление в виде различных резервных фондов позволяет ограничивать и преодолевать риски, связанные с реализацией товаров. Ситуация на рынке постоянно меняется, происходят изменения в положении конкурентов, условиях и формах финансирования, конъюнктуре в отрасли или стране в целом, в условиях торговли на мировых товарных рынках. Отсюда постоянный риск. Целью менеджмента является преодоление риска или рисковых ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуются определенные резервные денежные средства и предоставление определенной степени свободы и самостоятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

Важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности организации и ее стабильного положения на рынке.

В связи с этим в задачи менеджмента входят:

обеспечение автоматизации производства и подбор работников, обладающих высокой квалификацией;

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

постоянный контроль за эффективностью деятельности организации, координация работы всех ее подразделений;

постоянный поиск и освоение новых рынков.

К задачам, решаемым менеджментом, также относятся:

определение конкретных целей развития организации;

выявление приоритетности целей, очередность и последовательность их решения;

разработка стратегии развитии организации – хозяйственных задач и путей их решения;

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

определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

контроль за выполнение поставленных задач. Задачи

управления усложняются по мере увеличения масштабов производства, что требует возрастающих объемов ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и др.

3. Характерные аспекты и стадии менеджмента

Существуют экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты менеджмента.

Экономический аспект – это управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей. Социально-психологический аспект присущ деятельности особой группы лиц по организации персонала и руководству для достижения поставленных целей. К нему 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 отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и существующее законодательство. Важнейшее значение имеют положения торгового права, касающиеся вопросов создания организаций, заключения контрактов, промышленной собственности, а также государственное регулирование бизнеса.

Организационно-технический аспект включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и 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 действий можно разделить на три стадии: стратегическое управление, оперативное управление, контроль.

Стратегическое управление включает:

выработку цели менеджмента;

прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием существующих факторов;

перспективное планирование как систему мер, необходимых

для преодоления отклонений прогнозируемых итогов от установленной цели.

Оперативное управление заключается в деятельности по реализации вышеуказанных мер:

создание нужной структуры и обеспечение необходимыми ресурсами;

руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры.

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

Эффективный менеджмент предполагает единство всех аспектов и стадий процесса управления.

Контрольные вопросы и задания

1. Сформулируйте понятие менеджмента, в чем его сущность?
2. Каковы цели менеджмента?
3. Определите задачи менеджмента.
4. Назовите характерные аспекты менеджмента.
5. Какие вы знаете стадии менеджмента?

ГЛАВА 1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

§1. Истоки развития управленческой мысли

1. Истоки и источники управленческой мысли
2. Управленческая мысль Древнего Египта
3. Управленческая мысль Древнего Китая
4. Управленческая мысль Древней Индии
5. Управленческая мысль Древнего Рима и Древней Греции

1. Истоки и источники управленческой мысли

Рассматривая историю термина «*менеджмент*», отправимся в Древнюю Грецию. В античной Греции буквального аналога слову «менеджмент» не существовало. Искусство управления людьми по-гречески именовалось «*демагогией*». «Demagogia» переводится как «руководство народом», «управление страной» (demos – народ, ago – веду). Расцвет древнегреческой демократии требовал специфической формы управления – умения с помощью слова повести за собой массы людей. Другой метод управления – «рукоприкладство», т. е. умение вести за собой при помощи физического воздействия, представлявшее собой специфику тиранического режима, неограниченную власть государя, – назывался «*деспотизмом*».

Однако первоначально словом «деспот» обозначали также домохозяина, владельца, начальника и предводителя. «*Деспотия*» – это, прежде всего, власть господина над рабами. *Деспотизм* – тип руководства, основанный на самовластии, стремлении человека к неограниченному господству.

Итак, если вначале слово «демагогия» означало искусство предводительствовать народом, то затем оно приобрело негативный оттенок. Слово «демагог» обозначает одновременно государственного деятеля и своекорыстного искателя народной популярности.

Искусство воспитания и ухода за детьми называется педагогикой. Вместе с тем, древнегреческое «paidagogeo» обозначало не только «воспитывать», но и «руководить», «организовывать», «устраивать», «обучать». О руководителе как

воспитателе говорили не только древние. Тейлор в конце 80-х годов XIX века, и Р. Уотермен в начала 80-х годов XX века говорили об одном и том же: подчиненные – взрослые дети, а руководитель – отец и наставник. Собственно говоря, патерналистский стиль управления (патернализм) означает именно «отечески-заботливый», ибо латинское «pater» переводится как «отец».

В Древнем Риме существовало слово «mancepts» – *предприниматель,* заработавший капитал своими руками, своим трудом, не только упорством, но также хитростью и ловкостью.

Немецкий историк И. Шайд в качестве прародителя английского термина «менеджмент» определяет итальянское слово «maneggiare» – умение управлять лошадью.

Английское слово «manage» означает не просто управлять, но ухитряться, не просто руководить, но умудряться. Иными словами, не «вкалывать» в поте лица, а ловчить, ловить удачу, укрощать или усмирять других.

Конечно, управление лошадью и управление людьми – вещи разные. Но не настолько, чтобы не видеть общие моменты, определяющие саму специфику управления как искусства. А оно заключается в умении так регулировать действия людей, чтобы они этого не замечали, чтобы они не чувствовали над собою никакого давления или насилия. Самое главное в менеджменте – мотивировать и заинтересовать людей в добровольном подчинении.

Если вы принуждаете или манипулируете, т. е. действуете методом «кнута и пряника» – это управление, руководство или что-то еще, но не менеджмент.

Частным собственником, владельцем капитала является предприниматель. Когда организация небольшая, он самолично справляется и с экономическими, и с техническими, и с собственно управленческими задачами. Но когда масштабы организации расширяются, ему требуется профессиональный помощник. Менеджер – наемный работник, а не компаньон капиталиста. В профессиональные обязанности менеджера входит тонкое искусство руководства людьми, умение мотивировать и заинтересовывать их.

Слово «*менеджер*», по мнению американского социолога Э. Джей, несет оскорбительный, уничижительный оттенок. Ведь в него вкладывается такой смысл: *менеджер* – тот, кто назначен собственником, выполнять кое-какие дела в его отсутствие.

Менеджера эпохи первоначального накопления воспринимали, то как «заместителя» капиталиста, то как «мальчика на побегушках».

Слово «менеджер», по мнению Э. Джея, восходит к тем временам, когда собственник не мог поспеть сразу во все места, т. е. не мог осуществлять личный надзор за простыми, в сущности, производственными процессами. Вот он и нанял помощника, руководившего в его отсутствие.

2. Управленческая мысль Древнего Египта

В Древнем Египте в долине Нила к 4 тыс. до н.э. сформировалось около 40 небольших государств, на базе которых в середине 4 тыс. до н.э. были образованы царства Верхнего и Нижнего Египта. Около 3000 г. до н.э. при царе Менесе они были объединены в мощное единое Древнеегипетское царство, и началось правление I династии царей.

В Древнеегипетском царстве были созданы первые из дошедших до нас письменных источников, содержавшие упоминание самых простых аспектов управления. В них констатировались наличие и важность управления государством, указывалось на существование особых групп людей, занятых данным видом деятельности. При этом центральной фигурой, вокруг которой формировались мысли об управлении, как правило, выступал государь, облик которого в большинстве случаев восхвалялся и идеализировался. В ряде текстов встречались упоминания о действиях царей, высокопоставленных сановников и придворных, касающихся управления государством, провинциями, государственным хозяйством, перечислялись управленческие должности и иерархия должностей, связанные с ними права и обязанности, высказывались соображения по поводу зарождавшихся фрагментов организации, ее организационной структуры, целей, приоритетов и функций управления.

Главной формой хозяйства в эпоху древнейших царств, а также более поздних государств Шумера и Аккада было земледелие, основанное на искусственном орошении. Поэтому одной из важнейших функций правителей государств была организация и поддержание в порядке ирригационной сети, о чем они постоянно высказывались в своих надписях. Эти заслуги они

перечисляют наряду с военными победами. *Так, Римсин, царь Ларсы (XVIII в. до н.э.), сообщает в одной надписи, что он выкопал канал, «который снабдил питьевой водой многочисленное население... который дал изобилие зерна».*

Характеризуя управленческую деятельность, древние египтяне постоянно уделяли внимание взаимоотношениям, которые должны складываться в этом процессе между верховными правителями и высшими чиновниками. *Гераклеопольский царь писал своему сыну в XXII в. до н.э.: «Уважай твоих вельмож... Возвышай твоих вельмож, чтобы они поступали по твоим законам».*

Главным условием успешных действий правителя считалась мудрость, необходимость обучения людей, привлекаемых к управлению и постоянное пополнения их знаний.

Несмотря на жестокость рабовладельческих порядков, в древнеегипетских источниках часто проводилась мысль о необходимости гуманистической ориентации в управлении, об отражении в управлении интересов простых людей и защите справедливости. *Очень четко эта мысль звучала в упоминавшихся «Поучениях Гераклеопольского царя», где Ахтой III советовал сыну: «Не будь злым, будь доброжелательным... Умножай богатство горожан своих... Твори истину... Сделай, чтоб умолк плачущий, не притесняй вдову... Не делай различия между сыном человека (знатного) и простолюдина... Заботься о людях... Не причиняй страданий... Увеличивай отряды молодых, следующих за тобой».*

В древнеегипетских представлениях забота о подданных в управленческой деятельности царя сочеталась со многими другими функциями. При этом роль царя, как правило, восхвалялась, его качества идеализировались и преувеличивались, ему приписывались черты и функции, исходящие от бога.

В общем наборе управленческих действий особое внимание уделялось карательным функциям, направленным на обеспечение порядка в стране и подавление противодействия верховной власти.

Во II тыс. до н.э. египтяне, чтобы лучше организовать управленческий процесс, стали создавать прототипы будущих табелей о рангах, точнее, составлять должностные инструкции для наиболее важных участников процесса управления государственным хозяйством с перечислением их функций,

порядка служебной деятельности, должностных обязанностей и прав визирей – верховных сановников. Они показывали, что визири, будучи высшими сановниками, занимались широким кругом вопросов центрального и местного управления и делали это как в закрепленных за ними частях государства, так и в подчиненных им ведомствах.

Характеризуя различных участников управленческого процесса, египетские источники очень подробно писали о роли и деятельности писцов, которые не только занимались составлением текстов и делопроизводством, но и выполняли разнообразные административно-финансовые функции. Первые сведения о писцах имелись уже в «Текстах пирамид», составленных во время V и VI династий. *В частности, в тексте войскового писца Каипера (начало V династии) перечислялись 27 должностей, которые этот писец последовательно занимал: писец пастбищ, писец документов, писец царского войска, надзиратель писцов, начальник царских работ и т. д.*

3. Управленческая мысль Древнего Китая

Развитие общественной мысли в Китае имеет длительную и непрерывную историческую традицию, берущую начало в глубокой древности. Древнекитайская мысль глубока и оригинальна. Древнекитайская мысль сконцентрировала свое внимание на проблемах общества, этики, государства, управления государством. Древнекитайская цивилизация имела сложную социально-политическую структуру.

История древнекитайского общества насыщена глубокими и серьезными изменениями в социально-экономических отношениях. В этот период продолжает развиваться разделение труда и обособление ремесла, различные формы собственности, формируется классовое расслоение. По-прежнему в жизни древнекитайского общества исключительно большую роль играет община.

Земледелие было основным видом занятия населения, а это требовало формирования и развития обеспечивающих отраслей (искусственное орошение и производство сельскохозяйственного орудия). Многочисленные древнекитайские источники приводят

интересные данные о широком объеме работ по строительству оросительных каналов, дамб, насыпей, крупных ирригационных систем. Одна из особенностей древнекитайского общества состояла в сосуществовании государственной собственности на ирригационные сооружения с общинными отношениями.

Не менее интенсивно развивалось в то время в Китае и ремесленное производство. Одним из важнейших факторов, способствовавших развитию земледелия и ремесла, стало использование железа для изготовления орудий труда. Существенные изменения произошли и в технике выплавки металлов. Были построены крупные железоплавильные печи, на работе по обслуживанию которых было занято несколько сотен человек. В связи с возрастающей потребностью в железе необходима была разработка новых железорудных месторождений.

Прогресс земледелия и ремесленного производства способствовал развитию торговли и обмена как внутри отдельных владений, так и между ними. Все большее значение приобретали экономические и торговые связи между отдельными районами страны, которые начинают специализироваться на производстве определенных товаров. Возрастающая роль товарообмена стимулировала развитие денежного обращения.

Развитие ремесла и торговли вело к росту городов и крупных торговых центров. Многие столицы царств являлись крупными центрами торговли и ремесленного производства.

Важные сдвиги в социально-экономической и политической жизни Китая сопровождались крупными успехами в развитии науки и культуры. Развитие сельского хозяйства, ремесла, торговли, денежного обращения, укрепление экономических связей способствовали расширению научного познания древних китайцев. Они проявляли все больший интерес к изучению явлений природы. На этой основе зарождались и развивались простейшие научные методы, пробивались первые ростки рационалистического научного познания окружающей человека действительности.

В частности, потребности земледелия вызвали очень раннее возникновение в Древнем Китае астрономических знаний. Уже в глубокой древности китайские астрономы умели вычислять время зимнего и летнего солнцестояния, солнечных и лунных затмений. В Древнекитайских летописях сохранились записи об астрономических наблюдениях, причем правильность многих из

них подтверждена современной астрономией. Изучая движение светил, Древнекитайские астрономы пытались по изменению их местоположения предсказывать изменение погоды.

Необходимость создания ирригационных сооружений в Древнем Китае, как и в Египте, Шумере, Аккаде, привела к развитию тактических математических знаний, в частности, геометрии. Древним китайцам были известны свойства прямоугольного треугольника, ими было установлено равенство квадрата гипотенузы сумме квадратов катетов.

Рассматриваемый период истории Древнего Китая характеризуется резким обострением классовой борьбы. В произведениях китайских мыслителей постоянно встречаются противопоставления «благородных» людей «подлым», сообщается о значительной социальной дифференциации и резких столкновениях интересов различных слоев.

Разложение первобытнообщинного строя и возникновение классового общества и древнейших государств в Древнем Китае произошло еще во 2-м тыс. до н.э. Все свободное население делилось на 5 социальных групп, соотнесенных друг с другом по принципу иерархии, которая была более четко выражена, чем в других древневосточных обществах.

Группа, занимавшая верхнюю ступень в иерархической лестнице, была представлена чжоускими *ванами.* Ван являлся правителем Поднебесной и считался «единственным среди людей». Вторая группа – это *чжухоу,* правители наследственных владений, представители высшей аристократии. Третья – *дафу,* главы тех родоплеменных групп (, которые в своей совокупности составляли население наследственного владения чжухоу. Четвертая группа – *ши,* главы больших семей. В группу ши в последующие века стали включать и людей умственного труда, ученых. И, наконец, пятая группа – *простолюдины.* Помимо этих «ранжированных» групп в древнекитайском обществе существовала еще и большая группа «бесправных людей» – подневольных работников, слуг и рабов.

Социальный ранг определял совокупность тех материальных благ, которыми мог пользоваться конкретный человек. Одежда зависела от ранга, а потребление богатств – от размера вознаграждения, соответствующего рангу.

В Древнем Китае изучались и разрабатывались общие проблемы управления хозяйством страны. Особенно активно

велись разработки принципов централизованного регулирования и контроля над экономической жизнью государства.

Основная цель реформ и выработки принципов управления хозяйством страны заключалась в усилении централизованной власти в связи с возникшими в государстве новыми социально-экономическими явлениями, процессами и отношениями – появлением частного рынка и товарно-денежных отношений, приватизацией и усилением позиций частных собственников.

Главным советником правителя и практическим руководителем страны был первый министр, который наделялся неограниченными правами в управлении. Он назначал начальников всех чиновничьих служб, следил за исполнением ими своих обязанностей, обеспечивал связи между двором, министрами и чиновниками, оценивал их деятельность, определял размеры поощрений и наград, составлял ежегодные доклады правителю о положении дел в стране.

Помимо первого министра к помощникам просвещенного правителя относились приближенные к правителю придворные и дипломаты, удовлетворявшие основному требованию: обладание «талантом» к государственной службе, честностью и бескорыстием независимо от их социального, а точнее, сословного положения.

Среди методов управления персоналом в первую очередь назывались приказы правителя и издаваемые им законы, которые распространялись главным образом на народ, а отношения внутри господствующих классов должны были регулироваться ритуалами и чувством долга. Другая группа методов – это детально разработанная система поощрений и наказаний, применяемая ко всем подданным правителя и преследующая различные цели.

4. Управленческая мысль Древней Индии

Торговые пути, проходившие по рекам и караванным дорогам, соединяли отдельные города и государства. Развитие внутренней и внешней торговли привело к появлению слоя купцов и к дальнейшему углублению социальных противоречий. Начали устанавливаться торговые связи и с соседними странами, например, с Китаем. Появились первые медные монеты, которые, не имели

определенного чекана и подписей. Позднее их сменяют золотые монеты.

Все больше углубляются противоречия между богачами и бедняками. Число рабов увеличивается. Развивается работорговля, большие богатства сосредоточиваются в руках богачей, особенно ростовщиков. В рабство обращались военнопленные, несостоятельные должники и преступники. Часто бедняки продавали в рабство своих детей или самих себя, чтобы спастись от голодной смерти. Усложнение в социальных отношениях приводит к изменениям кастовой системы. Некоторые представители высших каст разорялись и оказывались в рядах трудовых масс.

Характерной чертой исторического развития Индии и государственного устройства является рабство, возникшее в недрах первобытнообщинного строя, которое не могло развиться до античных форм. Фактическим тормозом была сельская община как форма экономической и социальной организации свободного населения. Необходимость коллективных усилий организованных масс людей при строительстве дамб и других ирригационных сооружений была одной из причин сохранения общины.

Другой основой общины, помимо коллективного владения, было непосредственное соединение земледелия с ремеслом, прекращение общины в целое. Государственные организации почти не вмешивались в дела общины, у нее была своя сельская администрация. Государственные повинности для общины в целом также тормозили распад общины. В свою очередь, прочность общины мешала широкому развитию рабовладельческих отношений хотя у общины были свои рабы для выполнения тяжелых, грязных работ. Некоторые ремесленники тоже являлись рабами. Тормозом распада общины и развития частной собственности была государственная собственность на землю. Эта форма позволяла рабовладельческой знати с помощью государственного аппарата не только эксплуатировать, но и посредством налога грабить свободное население.

Особую роль в развитии Индии сыграли географические факторы – например, суровые климатические условия, когда нередко происходили засухи или, наоборот, наводнения. Для борьбы с этими стихийными бедствиями нужны были усилия в государственном масштабе. Недостаток воды, малочисленность рек

и других естественных водоемов, длительные периоды отсутствия дождей – все это выдвинуло создание системы искусственного орошения на первый план. Осуществление таких работ было непосильным для отдельных крестьянских хозяйств и даже крупных деревенских общин. Правительство было вынуждено взять в свои руки это дело, чтобы обеспечить нормальное функционирование экономической жизни. Это обусловило отсутствие у феодалов и крестьян частной собственности на землю, и в этом историческая особенность экономического развития Древней Индии.

Таким образом, в Индии существовал феодальный строй с особенностями, присущими ряду государств Востока. В частности, царь являлся юридическим собственником земли, но практически ею распоряжалась община. Государственный строй характеризовался восточной деспотией, культом царя, очень часто возникали дворцовые интриги. При царе существовал совет – паришад – из представителей знати семей рабовладельческой аристократии. Паришад имел лишь совещательные функции. Царские чиновники управляли городами, провинциями и селами. Были оформлены сборники законов – наставлений и вед. При управлении страной царь опирался на огромный бюрократический аппарат, институт надзирателей, армию, которых необходимо было содержать за счет налогов и податей. Существовали военное и судебное ведомства, огромная постоянная армия, помогающая соблюдать законы данного строя.

Важнейшим руководством для управления государством в ТУ пору и последующие эпохи служили трактаты «Законы Ману» и «Артхашастра». Трактат «Законы Ману» создавался в течение 400 лет (II в. до н.э. – II в. н.э.) и просуществовал почти два тысячелетия как действующий свод законов, религии, правил регламентов, обычаев или наставлений для всех индийцев по широкому кругу вопросов. Наряду с общими повествованиями о происхождении мира и общества, здесь изложены основы политики, управления государством в военное и мирное время, цели царской власти, указаны качества, которыми должен обладать правитель, распорядок его дня.

«Артхашастра» – это общий термин, которым индийцы называли сочинения, посвященные различным вопросам государственного управления (политическим, юридическим,

административно-хозяйственным). «Артхашастра» – большое произведение, состоящее из 15 отдеов, или книг. Каждый отдел, в свою очередь, имеет разделы и главы. Всего насчитывается 150 глав, 180 разделов, или 6000 стихов (в число последних включается общее количество фраз трактата).

Согласно этому трактату царь и те высокопоставленные лица, для которых составлялось руководство управления страной, должны были служить в равной мере 3 главным целям, или установкам в жизни человека: законности (или религии), пользе (или богатству) и любви (или наслаждениям). Предпочтение, отдаваемое той или другой цели, неизбежно нарушает их единство, гармонию. В «Артхашастре» приведены подробные характеристики работы кадров управления всех уровней – царя, министров и советников, послов, градоначальников, главного военачальника, главного сборщика податей в сельской местности. Затем указаны требования к армии надзирателей, которые делились в соответствии с функциями управления по отраслям и видам производства. В «Артхашастре» приведены практически все элементы кадровой работы.

5. Управленческая мысль Древнего Рима и Древней Греции

Довольно значительные успехи в развитии управленческой мысли были достигнуты в эллинистический и римский периоды. Общепризнанно, что именно в этих древних цивилизациях были заложены основы экономических, правовых, политических и управленческих воззрений ученых средневекового Востока, а сформулированные ими ключевые положения общественной мысли постоянно комментировались, развивались последующими поколениями и стали своего рода классикой общественной мысли.

Возникновение раннерабовладельческих государств на греческих островах Эгейского архипелага относится к XX-XVII вв. до н.э. Чуть позже начался процесс формирования аналогичных государств ахейцев на материковой части Греции, где в XVI-XIII вв. до н.э. значительного прогресса достигли земледелие и ремесла.

Ахейцы научились изготовлять орудия и утварь из бронзы, стали разводить крупный рогатый скот и лошадей, перешли от мотыжного земледелия к плужному.

Постепенно в Греции стал распространяться тип независимых общин, объединявшихся вокруг поселений. Их старейшины приобретали статус царей, а из среды общинников стали выделяться *знать* и *демос.* К *знати* относились «лучшие» граждане, составлявшие элиту гражданских общин Греции. Господствующее положение этого общественного слоя определялось не пережитками родоплеменных отношений, а было обусловлено рядом экономических и политических преимуществ, более обширных, чем у других общинников, например, находившимися в их распоряжении земельными наделами. Крупные объединения мелких землевладельцев и ремесленников составляли *демосы,* которые были достаточно независимыми. Свободные общинники объединялись не вокруг крупных землевладельцев (из числа *знати),* а в относительно мало-численные товарищеские *филы* и *фратрии,* которые играли важную роль в обороне малочисленных гражданских общин. Был еще один компонент социальной структуры греческого архаического общества того периода – зависимое население, в которое входили рабы и прикрепленные к клерам зависимые земледельцы.

Дальнейшее развитие производительных сил в греческих государствах, происходившее в VIII-VI вв. до н.э., привело к отделению ремесла от земледелия, способствовало расширению и росту городов и развитию форм социально-политической организации древнегреческого общества.

В этот же период в Древней Греции происходит качественное развитие полисов. Если первые древнегреческие полисы географически располагались в наиболее удобном в стратегическом и хозяйственном отношении местах, то нынешние полисы стали возникать как особая форма социально-экономической и политической организации общества. Полис представлял собой объединение частных собственников, направленное против рабов и других категорий зависимого населения, неполноправных жителей и чужеземцев. Принадлежность к полису предоставляла право на землю и рабов.

С упразднением царской власти в полисах стала складываться система магистратур. Государственные должности находились в распоряжении знати. Власть должностных лиц была достаточно ограниченной. Важным элементом в управлении полисами было народное собрание, которое было предназначено для обеспечения политических прав всех свободных граждан. В целях стабилизации развития форм полисного строя и гарантии контроля над ним со стороны знати создаются своды законов, в равной степени обязательные для всех слоев населения.

Древняя Греция представляла собой множество полисов-городов, объединенных торгово-экономическими отношениями, широкими культурными связями. Однако, несмотря на универсальность законов, а также универсальные политические, культурные и религиозные связи, единый «идеальный» по типу и форме управления, стабильный греческий полис не стал исторической реальностью. Жизнь полисов формировалась в зависимости от взаимодействия множества внешних и внутренних факторов, прежде всего политических. В то же время при всем многообразии сходства и различий древнегреческих городов-полисов полярно «классическими» моделями социального уклада, государственного строя, политической и правовой культуры, формой и организацией управления были Спарта и Афины. В ту пору вся внешняя политика в Греции определялась соперничеством Спарты и Афин, стремившихся выйти за рамки изначальной полисной организации. В Спарте утвердилась военная демократия, в Афинах – гражданская. Различия между ними оказались настолько существенными, что соперничество вылилось в междоусобную Пелопоннесскую войну (431-434 до н.э.), которая вначале закончилась полным поражением Афин, после чего начался период гегемонии Спарты в Греции. Однако последующее участие Спарты в бесконечных войнах (успешных и неудачных) вместе с социальной стагнацией (в том числе с резким падением рождаемости в Спарте) привели к обескровливанию спартанской армии и к падению Спарты, в результате чего она стала легкой добычей союза демократически организованных греческих полисов. Таким образом, начавшись как междоусобная, Пелопоннесская война завершилась самоистреблением эллинского народа. Спор за гегемонию между Спартой и Афинами закончился невосполнимыми потерями для всех его участников и в итоге

привел к господству македонской монархии Филиппа и Александра.

Видное место в истории общественной мысли Древней Греции занимает *Платон* (427-347 до н.э.). Им написано много сочинений философского, социально-политического, экономического и управленческого содержания, отличающихся высокими литературными достоинствами и интересными идеями. Проблемы управленческого характера рассмотрены им в сочинениях «Государство» и «Законы». Платон считал, что неравенство коренится в природе людей и потому неустранимо, но каждый человек должен получать вою долю сообразно природным способностям. Основное положение Платона состоит в том, что «работник должен приспосабливаться к делу, а не дело к работнику». В разделении труда Платон видел не только «основу распадения общества на сословия», но также «основной принцип строения государства». Первый проект государства Платона предусматривал деление селения на три разряда-сословия: философов-правителей, стражей-воинов и земледельцев-ремесленников. Основой этого деления служило разделение общественного труда, а необходимостью – аналогия общества с человеком. Другими словами, три сословия идеального государства соответствуют трем частям душ отдельного человека: разумной, желательной и чувственной.

Одна из моделей идеального полицейского государства представлена Платоном в утопическом проекте «Государство», основной задачей которого, по Платону, являлся ответ на вопрос, как обеспечить благами и совершенную жизнь общества в целом. Его внимание было обращено на государство и общество как на единое целое, которое объективно создается людьми в силу их немощности решать многие задачи порознь: «каждый человек привлекает то одного, то другого для удовлетворения той или иной потребности. Испытывая нужду во многом, многие люди собираются воедино, чтобы обитать сообща и оказывать друг другу помощь: такое совместное поселение и получает у нас название государства».

Идеальное по своему устройству государство (и потому «благое государство») обладает, согласно Платону, 4 главными добродетелями – это «мудрость, мужество, рассудительность и справедливость».

Аристотель (384-322 до н.э.) в «Политике» не только продолжает обсуждать схожие с платоновскими вопросы, заодно полемизируя со своим учителем Платоном, но и обсуждает новые вопросы. Так, например, довольно обстоятельно он разбирает такой вопрос: «тождественно ли искусство наживать состояние с наукой о домохозяйстве, или это искусство есть часть данной науки, или оно стоит в служебном к ней отношении, и если так, то не находится ли искусство наживать состояние в таком же отношении к науке о домохозяйстве, в каком стоит умение сделать ткацкий челнок к ткацкому искусству или умение сделать сплав бронзы к искусству ваяния?». И вот его ответ: «Искусство наживать состояние не тождественно науке о домохозяйстве: в одном случае речь идет о приобретении средств, в другом — о пользовании ими».

В центре *римской управленческой мысли* были вопросы формирования частного рабовладельческого хозяйства и управления им. Римляне отличались практическим складом ума, и их практицизм проявился, прежде всего, в скрупулезной выработке разнообразных рекомендаций по организации рабовладельческой виллы (типичного хозяйства средних размеров зажиточных граждан) и управления ею.

Контрольные вопросы

1. Раскройте истоки возникновения термина «менеджмент».
2. Раскройте сущность управленческой мысли Древнего Египта.
3. Раскройте сущность управленческой мысли Древнего Китая.
4. Раскройте сущность управленческой мысли Древней Индии.
5. Раскройте сущность управленческой мысли Древнего Рима и Древней Греции.

§2. Развитие управленческой мысли в эпоху феодализма

1. Управленческая мысль Византии
2. Управленческая мысль в феодальной Западной Европе

1. Управленческая мысль Византии

Византийская империя, история которой насчитывает более тысячелетия (с конца IV в. до захвата Константинополя турками в 1453 г.), познала как периоды наивысшего расцвета, когда она становилась в гигантской державой, широким кольцом охватывавшей весь бассейн Средиземного моря, так и периоды резкого упадка. В последние века своего существования она представляла собой в политическом отношении «остаточное» государство, которому на Балканах принадлежали лишь некоторые незначительные, разрозненные территории. Как государство Византия сохранила и продолжила римскую систему выборной, ненаследственной (по крайней мере, вначале) и централизованной монархии, что резко выделяло ее во всем средневековье. У Рима же она заимствовала и развитое писаное право, покоящееся на принципе частной собственности.

В экономике Византии преобладало натуральное хозяйство, но было развито и товарное хозяйство. Сочетание товарно-денежных отношений с чисто средневековыми, феодальными формами ведения хозяйства и эксплуатации составляло, пожалуй, наиболее характерную ее черту. В сфере финансов господствовала монометаллическая система на золотой основе. Соответственно в Византии (особенно раннего периода) наблюдался сравнительно высокий уровень банковского дела.

В целом управленческие взгляды на управление хозяйством Византии складывались под влиянием классической традиции, а также христианских норм, отраженных и закрепленных как в каноническом, так и в гражданском праве. Поэтому вплоть до последних веков существования империи не появилось ни одной сколько-нибудь оригинальной концепции в этом отношении. Управленческие идеи принимают форму абстрактных рассуждений об улучшении управления финансами, об экономном и умеренном их расходовании, об умножении общественного богатства, которое ассоциируется с денежным богатством.

Как и в феодальной Европе, византийские церковные теоретики в соответствии с положениями канонического права активно боролись с ростовщичеством (каноническое право осуждало как тяжкий грех дачу денег под проценты, исходя из принципа «деньги не могут порождать деньги»).

Наиболее своеобразно, полно и оригинально экономические и управленческие и идеи проявились в рамках гуманистического течения, которое развивалось в Византии в XIV—XV вв. Это, прежде всего, было связано с именем выдающегося деятеля византийской культуры, философа-неоплатоника *Георгия Плифона* (1355-1452). Греческая историография наших дней рассматривает Плифона как «провозвестника и зачинателя экономической науки», «великого социолога и финансиста», утверждая, что уделом других национальных школ на протяжении веков оставалось лишь «развивать и аналитически излагать его воззрения, разрабатывая, таким образом, теорию».

Главный тезис Плифона, проходящий красной нитью через все его проекты реформ: необходимость защиты трудящегося человека, прежде всего земледельца, пастуха или виноградаря, труд которых рассматривался им в качестве основы экономического благосостояния государства. Плифон призывал лучше относиться к непосредственным производителям, «этим всеобщим кормильцам», не только защищать их от внешней опасности, но и облагать лишь единым, справедливым натуральным налогом. В иерархии сословий, на которые должно делиться общество, именно земледельцы-налогоплательщики поставлены на первое место. На втором оказались воины, освобожденные от налогов и обязанные защищать государство, на третьем – правители, чиновники во главе с самим императором.

Не менее прогрессивен в обстановке господства феодальных отношений и тезис Плифона о том, что «вся земля, как это дано природой, должна быть общей для всех живущих, и никто не должен превращать ее в личную собственность...». Характерны также рассуждения Плифона о распределении годового совокупного продукта производства по различным общественным группам населения ради осуществления социальной справедливости. Когда плоды трудов подсчитаны и земледельцам возвращены затраты на семена, писал он, подчеркивая тем самым необходимость производственного потребления, затем весь доход следует

разделить на 3 части и отдать первую часть тем, кто производит работу (т. е. земледельцам), вторую — тем, кто вкладывает в производство свое имущество (т. е. собственникам средств производства), а третью – на содержание государственного аппарата. Плифон категорически отказывал в праве на участие в распределении общественного дохода паразитическим прослойкам общества, прежде всего монашеству.

Взгляды Плифона оказали большое влияние на его последователей и учеников. Некоторые из них не ограничивались теоретическим усвоением его экономических воззрений, а стремились провести их в жизнь. В этом отношении особенно показательно письмо выдающегося деятеля Византии и итальянского Возрождения кардинала *Виссариона Никейского* (1403-1472) Константину Палеологу (тогда еще деспоту, позднее – последнему византийскому императору). Автор письма считал, что для нормального функционирования хозяйственного организма необходимы охрана общественного богатства, вывоз и реализация излишков продукции общественного производства, сохранение того, чего в стране нет в изобилии, наконец, ввоз тех товаров, в которых страна нуждается.

Однако в своих предложениях по оздоровлению экономики Византии Виссарион гораздо более практичен, чем Плифон. Будучи хорошо знаком с промышленным развитием Запада и особенно Италии, Виссарион остро чувствовал экономическую отсталость страны. Поэтому свои теоретические положения и практические предложения он стремился подкрепить примерами из жизни итальянских городов.

Таким образом, управленческая мысль Византии отражала особенности становления отдельных феодальных институтов, отход от ориентации на философскую традицию и на античность, своеобразие развития византийского феодализма в целом. Это была идеология общества, экономика которого в силу особых исторических условий сочетала натурально-хозяйственную основу с элементами развитого товарно-денежного хозяйства. Социальная тенденция византийских мыслителей состояла в том, чтобы способствовать консолидации феодализма, упрочению классовых основ Византии.

2. Управленческая мысль в феодальной Западной Европе

В V в. н.э. под натиском германских племен пала рабовладельческая Западная Римская империя, и на ее территории образовались варварские королевства. Эти государства имели несравненно более простую, чем империя, экономическую и политическую организацию, и в них отчетливо проявлялись остатки родового строя. Романо-германский синтез, происходивший на значительной части территории Западной Европы, в конечном счете, привел к возникновению крупной феодальной земельной собственности и основных классов средневекового общества – феодалов и зависимых от них крестьян.

Необходимо отметить, что работ, специально посвященных управленческим и экономическим вопросам и написанных в период раннего средневековья, нет. Это объясняется несколькими обстоятельствами. Во-первых, уровень экономического развития германских государств был невысок. Повсеместно господствовало натуральное хозяйство, земледелие являлось основной отраслью экономики, а денежное обращение не имело существенного значения. Во-вторых, господствующей формой идеологии в варварских королевствах стала христианская религия. Влияние церкви на духовную жизнь средневекового общества было настолько сильным, что все рассуждения по интересующим вопросам, как правило, облекались в религиозно-этическую форму. В-третьих, сказывался известный регресс в области научной мысли, а также то, что управленческие вопросы в тот период еще не выделились в самостоятельный объект исследований.

Однако это не означает, что управленческая мысль в раннее средневековье не развивалась. В этот период появились проблемы, которых не знал античный мир и которые требовали своего осмысления. Так, крушение рабовладения заставило изменить отношение к физическому труду, по-новому поставить вопрос о положении различных групп людей в обществе. Важные проблемы возникали и в связи с разложением общины, и в связи с генезисом феодальных отношений.

Как известно, в Древнем Риме в аристократических кругах проповедовались принципы гедонизма. В период средневековья господствовала другая точка зрения, согласно которой стремление к обладанию богатством порочно, ибо мешает поиску царства Божия и является доказательством отсутствия истинной веры.

В отличие от античных авторов, которые считали неравенство людей естественным и вечным, средневековые мыслители при решении этого вопроса исходили из положения христианства о том, что все люди равны перед «божественной благодатью». В античном мире господствовало презрительное отношение к физическому труду, который считался уделом, прежде всего, рабов. Напротив, в средние века, в частности в период раннего средневековья, утвердилась точка зрения, по которой труд должен быть единственным источником средств существования в соответствии с библейским принципом: «В поте лица твоего ешь хлеб твой». В то же время церковь, демагогически провозглашая себя посредником между имущими и неимущими, обязывала христиан делиться результатами своего труда с бедными, подавая милостыню.

Важнейшим источником по управленческой мысли Западной Европы раннего средневековья является «Капитулярий о поместьях» (закон о поместьях), изданный в начале IX в. Карлом Великим (742-814) для всех поместий его монархии. По этому памятнику можно судить об экономических взглядах и экономической политике феодалов-вотчинников. Составитель «Капитулярия» исходит из того, что владелец поместья является монопольным собственником земли, а поместное хозяйство должно обслуживать его «собственные нужды».

Идеалом хозяйства для составителя «Капитулярия» является натуральное хозяйство. Формулируя принципы образцового ведения хозяйства, он предписывал взимать оброки натурой, создавать запасы, «чтобы не было надобности где-нибудь просить... или занимать», развивать различные виды производства. В «Капитулярии» излагаются конкретные предписания об организации полевых работ, расширении скотоводства, садоводства, виноградарства, огородничества. Наряду с этим рассматриваются проблемы организации вотчинного ремесла для осуществления, прежде всего, ссельскохозяйственных работ. *Так, например, «Капитулярий» предписывал, чтобы каждый управляющий поместьем имел «в своем ведении добрых мастеров: кузнецов, серебряных и золотых дел мастеров, сапожников, токарей, плотников, оружейников, рыболовов, птицеловов, мыловаров, пивоваров, хлебопеков», чтобы мастера готовили себе помощников, приглашая специально для этого в хозяйство учеников. Предусматривалось создание специальных мастерских для изготовления полотна и сукна.*

На протяжении всего средневековья церковь вела лицемерную борьбу против взимания процентов за ссуды. Уже в период раннего средневековья ей удалось распространить в обществе отрицательное отношение к проценту и добиться издания законов, запрещающих Ростовщичество. Негативное отношение королевской власти к взиманию процента проявилось, в частности, в законах Карла Великого. Так, в одном из них говорилось о запрете «давать, что бы то ни было с целью роста. Не только духовные, но и светские христиане не должны требовать за ссуду процента».

Своеобразие управленческой мысли западного средневековья сказывалось также в социально-экономической политике королей. Она опиралась на сеньориальную систему и служила ей. Экономическая роль государства возросла. Хозяйственное законодательство королей, герцогов и князей начинало играть важную роль в развитии феодальной экономики. Предпринимались хозяйственные реформы, которые были вызваны противоречиями феодального режима. С первого взгляда королевская политика кажется бессистемной, поскольку сводилась к эпизодическому вмешательству в хозяйственную жизнь, часто вредному для нее.

В ходе «коммунальных революций» формировались ремесленные цехи, которые тоже внесли новые моменты в управленческую мысль средневековья. Они возрождали общинные традиции, центральным пунктом цеховой системы стало «равное участие каждого ее члена в пользовании всеми обеспеченными за цехом привилегиями и доходами». Но эти традиции действовали лишь среди мастеров. Ученики и подмастерья находились в подчинении у хозяев мастерских.

Сохранились сведения и об управленческих идеях, содержавшихся в различного рода ересях, авторами которых были представители народных масс. Распространение ересей было неизбежным, поскольку католическая церковь стояла на страже феодального режима, оправдывая феодальную эксплуатацию.

Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность управленческой мысли Византии.
2. Раскройте сущность управленческой мысли в феодальной Западной Европе.

§3. Промышленная революция и ее влияние на развитие менеджмента. Пионеры менеджмента в индустриальной среде

1. Основы менеджмента в работах А. Смита и Дж. Локка
2. Протестантизм и новые идеи сочетания церкви и государства в управлении
3. Ж. Б. Сэй и открытие четвертого фактора производства
4.Проблемы управления на ранней фабрике
5. Предпосылки возникновения идей менеджмента в работах Р. Оуэна
6. Идеи менеджмента в трудах Ч. Бэббиджа, Д. МакКэлема
7. Э.Ур и Ч. Дюпин – пионеры управленческого образования в Англии и Франции

1. Основы менеджмента в работах А. Смита и Дж. Локка

Адам Смит (1723-1790), шотландский политик и экономист, находился под влиянием взглядов о естественной природе экономики. В своей работе «Богатство наций» Смит основал классическую школу и стал отцом либеральной экономики. Смит считал, что тарифная политика меркантилизма была скорее деструктивна, чем охраняющая, уменьшала её эффективность неправильным распределением национальных ресурсов. Смит предполагал, что только рынок и конкуренция могут быть регуляторами экономической активности. Невидимая рука рынка может обеспечить наилучшее распределение ресурсов, наиболее эффективную отдачу и экономическую заинтересованность каждого участника и каждой нации, принесет наибольшее благосостояние всем, кто действует на рынке свободной конкуренции.

Работа Смита появилась на ранней стадии промышленной революции и сразу же нашла огромное число сторонников и плодородную почву для его либеральной экономики. Он действовал в унисон с философией эпохи Просвещения и появляющейся группой предпринимателей, которые стремились устранить ограничения меркантилизма и контролирующую власть землевладельцев. Англия увидела в рыночной этике возможность частной инициативы, а не меркантилизм, конкуренцию, а не

протекционизм, инновации, а не экономическую стагнацию, личную заинтересованность, а не государственные интересы в качестве мотивирующей силы.

В истории человеческой свободы эссе Дж. Лока «О гражданском правительстве» (1690 г.) стало огромным вкладом, как в теорию политики, так и в политическую практику в силу того, что стимулировало политический действия. Этот литературный документ послужил основой в определении принципов английской бескровной революции 1688 года, которая внесла существенные изменения в Британскую конституцию. Он также заложил основы американской революции 1776 года, воодушевив авторов Декларации о независимости и Жан Жака Руссо, написавшего работу под названием Общественное согласие, которое породило Французскую революцию. Возможно, ни один человек не оказал такого влияния на политическую теорию и действительность. Дж. Лок выступал против наследственного права королей, сторонники которого трактовали это право, как право данное Богом Адаму для управления своими детьми. Дж. Лок выдвинул новую концепцию власти: «...кто будет судьей, если принц или законодательный орган противоречат истине? На этот вопрос я отвечаю: народ должен быть судьей».

2. Протестантизм и новые идеи сочетания церкви и государства в управлении

Идеи сочетания церкви и государства как идеала правления впервые встречаются у Мартина Лютера. С точки зрения Вебера, Лютер развил идею призвания в смысле жизненного задания и предназначения, установленного Богом. Она развенчала католические концепции жизни по средствам и монашеского аскетизма, инициируя человека выполнить обязательства, наложенные на него в этом мире, то есть при его призвании. Занятие каждого человека было его призванием, и все призвания законны в глазах Бога.

Целью праведной жизни становилась деятельность. Это порождало на практике многочисленные последствия:

греховность потерь времени: потеря времени является наисмертнейшим из грехов, так как каждый потерянный час уничтожает возможность работы во славу Бога;

постоянную готовность трудиться: кто не работает, не ест;

высшую целесообразность специализации труда, так как разделение труда и его специализация является результатом Божественного промысла, поскольку ведет к развитию навыков более высокой квалификации, к увеличению количества и качества производимых продуктов и, следовательно, служит добру в целом;

потребление сверх основных потребностей является затратным, неэкономным расходованием и потому греховным: Нет – тратам и нет – желаниям.

В соответствии с Вебером, каждая из этих идей имела значительное влияние на мотивацию людей, развивающую в них дух предпринимательства.

В эпоху Просвещения новые философы стимулировали появление таких идей о человечестве, как идеи равенства, справедливости, прав человека, законности, понятия о республиканском правлении с согласия управляемых. Это были радикальные идеи для тех времен.

3. Ж. Б. Сэй и открытие четвертого фактора производства

До промышленной революции экономическая теория сосредоточивалась, в основном, на двух факторах производства: земле и труде, а капитал как ресурс производства был признан только с ослаблением влияния церкви. Физиократы признавали предпринимателя - фермера и полагали что, производство и торговля были бесплодными и неспособными произвести прибавочный продукт. Адам Смит признавал предпринимателя как фактор, но рассматривал его прибыль как прибыль от капитала. Жан Батист Сэй (1767-1832), французский экономист, первым четко распознал четвертый фактор производства. Ж.Б. Сэй отмечал, что некоторые авантюристы (предприниматели) владели делом, но чаще они имели только пай, получив его от других или сформировав партнерство. Авантюрист, таким образом, становился администратором или управляющим от имени других и принимал на себя дополнительный риск в объединении факторов земли, труда

и капитала. Одним словом, он должен обладать искусством управления и администрации. Вследствие дополнительного риска в соединении трех традиционных факторов производства авантюрист получал отдельное вознаграждение за управление в дополнение к прибыли на вложенный капитал.

Ранний предприниматель был четвертым фактором производства в том смысле, что он являлся новатором, как и администратором. С ростом организации предприниматель обнаруживал, что сам не в состоянии руководить и управлять всей деятельностью и начинал делегировать некоторые виды деятельности своим помощникам. Они были первыми, не имевшими собственности и получавшими заработную плату менеджерами, которые отвечали за принятие решений в рамках более широкой общей политики, установленной предпринимателем. По мере роста организации и возрастающего количества наемных администраторов более низкого уровня возникало много проблем в процессе делегирования полномочий.

4. Проблемы управления на ранней фабрике

Появляющаяся фабричная система создала множество новых проблем в менеджменте. Конкуренция настойчиво требовала расширения размеров фабрик, но сдерживающим фактором являлся недостаток обученных менеджеров, способных справляться с крупномасштабными проблемами фабрики. Нехватка организаторского таланта создала много проблем для первых предпринимателей. Судя по литературе того периода, менеджерами, то есть работниками уровня ниже предпринимателя, были обычно неграмотные рабочие, продвинувшиеся по служебной лестнице потому, что они показали большую степень владения техническими навыками и умениями или имели способность (часто физической силой) поддерживать дисциплину и повиновение рабочих. Другие источники пополнения менеджерского корпуса также не способствовали развитию управленческого таланта. Предприниматели использовали родственников на руководящих должностях, полагая, что те заслуживают большего доверия или будут действовать эффективно, чтобы сохранить или увеличить свое потенциальное наследство. Следует отметить, что в то время

не имелось никакого общего знания относительно того, как управлять. Менеджер, обученный для работы в одной отрасли, оказывался прикованным к ней, так как для работы в иной отрасли следовало проходить обучение заново. В то время не имелось никакого свода действий и обязанностей менеджера.

Проблема управленческих кадров была весьма острой, но проблема рабочей силы была еще более важной. В широком смысле проблема рабочей силы имела три аспекта: вербовка, обучение, и дисциплина. Рабочая сила периода раннего фабричного производства состояла из аграрных рабочих низкой квалификации, имевших определенное отвращение к фабричной жизни и работе. Это отвращение было в значительной степени вызвано потребностью соблюдать правила и строгую дисциплину, неизбежных при разделении труда. *Другой аспект* проблемы найма состоял в критической нехватке квалифицированных кадров. Парадокс начала девятнадцатого столетия в Англии в том, что существовала большая безработица наряду сетованием предпринимателей на отсутствие работников. Таким образом, эта безработица была структурной и ее сущность состояла в этом, бывшие аграрные рабочие не обладали квалификацией, требуемой фабриками. *Второй по важности проблемой было обучение.* Если персонал был нанят, он должен был обучиться новым достижениям индустриальной жизни. Грамотность быта редкостью и недоставало уровня образования; работа с машинами требовала некоторых навыков чтения, счета, умения читать чертежи и т.п. Обучение проводилось в значительной степени устной командой, показом, путем проб и ошибок. Новый служащий узнавал о том, как эксплуатировать машину или обрабатывать материал, как правило, от своего коллеги, соседа по рабочему месту. Еще более серьезной проблемой были новые умения, требуемые на фабрике, так как никакие предыдущие работы не давали таких умений и навыков. *Третьей проблемой была дисциплина*. Привыкшим к ремесленным традициям независимости и аграрным нравам самодостаточности, рабочим необходимо было прививать такие привычки к промышленности как точность, регулярная посещаемость, принятие нового режима контроля и наблюдения, монотонности и приспособления к ритму и скорости действия машин. Дисциплинарные меры, если судить по современным стандартам,

были довольно строги. Все эти усилия и меры можно сгруппировать по следующим признакам:

пряник или предложение положительных стимулов;

кнут или негативные санкции;

создание новой организационной этики удержания непокорных в определенных рамках.

В качестве пряника ранние предприниматели разработали два способа: субподряд и сдельная оплата. Более широко распространенной была система дифференцированных штрафов. Третий метод дисциплины был ориентирован на создание новой фабричной этики. Цель состояла в том, чтобы использовать религиозную мораль и ценности для создания соответствующего отношения к работе. Внедрение правильных привычек к промышленности поощрение велось посредством обучения морали в заводских поселках, порой даже в рабочее времени. Основными формами этого обучения были чтение хороших книг, посещение церкви, проповеди, направленные избежание смертельных грехов, лени, жадности и т.п. Несомненно, это моральное увещевание имело своей целью не только сохранение души рабочего, но и экономический интерес.

5. Предпосылки возникновения идей менеджмента в работах Р. Оуэна

Роберт Оуэн. В бурную эпоху промышленной революции Роберт Оуэн (1771 – 1858) явился своего рода парадоксом. Будучи успешным предпринимателем, он пытался остановить волну индустриализма, поскольку видел в нем зло, и призывал к новому моральному порядку, основанному на социальной реорганизации. Р. Оуэн в возрасте 18 лет основал свою первую фабрику в Манчестере. Он объединился с механиком по имени Эрнест Джонс. Э. Джонс взял на себя ответственность за состояние и использование техники, а Р. Оуэн – за управление. Его организация стала прибыльной, и тогда он решил стать наемным менеджером. Поэтому продал свое оборудование Г. Дринкуотеру и нанялся к нему. *Он так описывал свою работу: «Я выглядел серьезным, осматривал все очень скрупулезно... Я был на фабрике с первыми рабочими с самого утра, а запирал помещение ночью. Я продолжал*

осмотр и контроль день за днем в течение шести недель, отвечая односложно да или нет. За это время я не дал ни одного прямого приказа. Но в конце этого периода я почувствовал себя настоящем мастером своего дела, и казалось, что мог давать указания в любом отделе».

Занимаясь, как и другие, созданием новой фабричной этики, он отдавал предпочтение убеждению и уговорам, а не телесным наказаниям. Он разработал особое уникальное устройство, так называемый тихий монитор, для улучшения дисциплины. По этой системе Р. Оуэн ставил четыре различных оценки каждому своему помощнику, а те, свою очередь, каждому из своих подчиненных. Эти оценки, различались цветами: черный, синий, желтый, и белый в порядке возрастания качества. Брусок дерева с четырех сторон окрашивался в разные цвета. В конце каждого рабочего дня выставлялись оценки, и соответствующая оценке сторона бруска поворачивалась к пролету цеха. Любой рабочий, проходя мимо блока, мог быстро оценить работу свою и других рабочих за прошедший день. Это новшество должно было мотивировать хороших парней и подгонять отстающих.

Р. Оуэн сформулировал свои объяснения в новую философию: «С самого начала моей работы я рассматривал рабочую силу, как систему, состоящую из множества частей. Мой долг и личный интерес состоял в соединении ее таким образом, чтобы каждая рука, также как каждый рычаг или колесо, эффективно сотрудничали в получении как можно большей финансовой прибыли владельцем. Если, должное внимание состоянию ваших машин помогает получать такие хорошие результаты, так почему бы вам не уделить такое же внимание живым механизмам (человеческому ресурсу), который устроен намного удивительнее?

Р. Оуэн упрекал своих коллег производителей за то, что они не учитывали человеческий фактор. Он обвинял их в том, что они тратят тысячи на лучшие машины, но купят самую дешевую рабочую силу. Они проводят время, улучшая машины, занимаясь специализацией труда и сокращая затраты, но не делают никакого вклада в человеческие ресурсы.

Как реформатор Р. Оуэн разработал законы о пособии бедным и предложил решение проблем безработицы.

6. Идеи менеджмента в трудах Ч. Бэббиджа, Д. МакКэлема

Чарльз Бэббидж стал существенной фигурой в менеджменте намного раньше Фредерика Тейлора. Будучи в основном технически ориентированным менеджером, как и все его современники, Бэббиджем создал и применил ряд технологических новинок, помогавшим человеческим усилиям. Благодаря этому он занял достойное место в истории исследования операций и науки управления. Бэббидж, подобно Адаму Смиту, был очарован принципом разделения труда и чувствовал, что все развитые цивилизации достигли своего положения через этот процесс. Для Бэббиджа разделение труда увеличило эффективность вследствие следующих обстоятельств:

1. Времени, требуемого для обучения. Чем больше различных процессов, тем больше время, которое ученик должен потратить на приобретение знаний.

2. Потери материалов в процессе обучения. Какое-то количество материала будет либо использовано с пользой, или испорчено кем-то, кто изучает искусство.

3. Экономии времени вследствие отсутствия перехода от одной операции к другой.

4. Замены инструментов. В последовательных процессах заняты различные инструменты и потеряется время при переходе от одного действия к другому.

5. Навыков, приобретаемых частым повторением одних и тех же процессов. Постоянное повторение одного и того же процесса обязательно приводит к тому, что рабочий доходит до высшей (наилучшей) степени мастерства в своем деле, чего никогда нельзя добиться от рабочего, который обязан выполнять несколько различных процессов.

6. Разделение труда предполагает приспособление инструментов и машин к выполняемым процессам. Когда процесс является единственным для каждого работника, все его внимание посвящается очень ограниченному и простому действию, что дает возможность усовершенствовать инструмент или способы использования его. Такое улучшение инструментов – первый шаг к созданию машины.

Ч. Бэббидж также заметил, что разделение труда может применяться не только к ручным процессам, но и умственным. Он создал также метод наблюдения производства, который был очень

близок к научному, системному подходу в исследовании операций. Он пытался показать взаимность интересов рабочего и фабричного владельца, подобно тому, что Тейлор сказал 75-ю годами позже. Схема распределения прибыли по Ч. Бэббиджу имеет две стороны: во-первых, доля заработной платы зависит от прибыли предприятия; а во-вторых, рабочий должен получить максимальную долю прибыли от применения любого усовершенствования, которое он придумал, то есть премию за предложение. Таким образом, Чарльз Бэббидж внес существенный вклад в науку, продвинулся дальше своих современников в понимании проблем зарождавшейся фабричной системы. Его аналитический, научный подход к изучению производства, его признание потребности в новых подходов в стимулировании сотрудничества рабочих и его поиск новой гармонии между менеджером и рабочим сделали его провозвестником в менеджменте.

Дэниэл МакКэлем (генерал-интендант, управляющий национальными железными дорогами) выразил свои принципы менеджмента так:

1. Надлежащее разделение ответственности.
2. Наделение достаточной властью, чтобы полностью осуществлять первое и что бы эти обязанности носили реальный характер.
3. Возможность узнавания честно ли выполняются эти обязанности.
4. Большая точность и оперативность в отчетах обо всех нарушениях обязанностей, что бы оплошность можно было сразу исправить.
5. Эта информация, должна приходить через систему ежедневных докладов и проверок, которые не должны обременять главных чиновников и не уменьшать их влияние на подчиненных.
6. Принятие системы как целого, которая не только позволяет генерал-интенданту обнаруживать ошибки тот час же, но и определить виновного.

Д. МакКэлему пришлось создать высокую степень организационной специализации, чтобы реализовать эти принципы.

Д. МакКэлем создал формальную организационную диаграмму, которая имела форму дерева и изображала линии

полномочий и ответственности, разделение труда среди операционных единиц, линии связи для ответа и контроля.

Д. МакКэлем также создал информационный менеджмент, возможно, самый совершенный для своего времени. Система Д. МакКэлема была успешной, с точки зрения управляющих, но вызвала гнев рабочих. Работа МакКэлема, несмотря на ее некоторые недостатки – один из ярких первых примеров попыток управления большими системами.

7. Э. Ур и Ш. Дюпин – пионеры управленческого образования в Англии и Франции

Эндрю Ур обучал рабочих основам наук и был признан одним из лучших преподавателей Англии того времени. Э. Ур, глубоко заинтересованный в индустриальном образовании, подготовил к публикации ряд работ о принципах и процессах производства. Основной принцип фабричной системы в его понимании состоял в замене ручного труда механическим и повышении мастерства и умений работников. Э. Ур был защитником фабричной системы, видя в ней больше выгод, чем проблем для общества. Его рекомендации по менеджменту были технически ориентированными. Он призвал рабочих не сопротивляться, а принимать механизацию. В работе Э. Ура маловато обобщений, поскольку он был озабочен управлением предприятий отдельных отраслей промышленности, в частности, текстильной.

Другим новатором в индустриальном образовании был француз, инженер барон *Шарль Дюпин* (1784-1873). Ш. Дюпину нельзя приписать развитие новых принципов менеджмента. Его вклад состоит в организации курса индустриального образования и, возможно, во влиянии на работы Анри Файоля, которому приписывают первенство в различении технических и административных навыков, в обосновании возможности и необходимости обучения менеджменту. За 80 лет до А. Файоля он отмечал: Руководителей цехов и фабрик следует обучать как геометрии и прикладной механики, так и специальным знаниям путей экономии усилий рабочих. Для человека, управляющего другими, ручная работа имеет только второстепенное значение. Его высокое положение достигается благодаря интеллектуальным

способностям (силе интеллекта), и знаниям, которые позволяют ему развить эти способности.

Специальное обучение, то есть занятия, которые вели Ш. Дюпин и Э. Ур, по мнению француза, сильно отличались от типичных программ обучения в технических школах.

Он писал о необходимости ясных и кратких инструкций рабочим, необходимости создания желательного уровня работы с наименьшим расходом энергии рабочего, а также о необходимости изучения каждой отрасли промышленности в целях нахождения и использования лучшей индустриальной практики.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность менеджмента в работах А. Смита и Дж. Локка.
2. Протестантизм и новые идеи сочетания церкви и государства в управлении.
3. Ж. Б. Сэй и открытие четвертого фактора производства.
4. Раскройте проблемы управления на ранней фабрике.
5. Предпосылки возникновения идей менеджмента в работах Р. Оуэна.
6. Раскройте сущность идей менеджмента в трудах Ч. Бэббиджа, Д. МакКэлема.
7. В чем сущность управленческой мысли Э. Ура и Ч. Дюпина.

§4. Становление школы научного менеджмента (Ф. Тейлор)

1. Содержание и сущность системы дифференцированной оплаты труда. Система управления заданиями Ф. Тейлора
2. Вклад супругов Гилбрет в развитие теории менеджмента
3. Вклад Г. Ганта в развитие теории менеджмента. Революционное изобретение Г. Ганта
4. Управленческие идеи в работах Г. Эмерсона. Двенадцать принципов эффективности Г. Эмерсона

1. Содержание и сущность системы дифференцированной оплаты труда. Система управления заданиями Ф.Тейлора

Фредерик Винслоу Тейлор (1856 – 1915) положил начало эпохе, которая может быть охарактеризована как поиск способностей и систематизация знаний о менеджменте. Он получил признание как отец научного менеджмента. Изучение времени операций стало основой всей системы Тейлора. Оно сформулировало основу научного подхода к работе и имело две фазы: аналитическую и конструктивную. При анализе каждая работа разбивалась на множество элементарных операций, часть из которых отбрасывалась. Конструктивная фаза включала создание картотеки элементарных операций и времени, затрачиваемого на выполнение отдельных операций или их групп. Более того, эта фаза вела к поиску улучшений в приборах, машинах, материалах, методах и конечной стандартизации всех элементов, окружающих и сопровождающих работу.

В своей статье система дифференцированной оплаты Фредерик Тейлор впервые заявил о новой системе. Система Тейлора включала три части: изучение и анализ времени выполнения операций для установления норм или стандартов, дифференциальная оплата сдельной работы, плата человеку, а не занимаемой должности. По мнению Ф. Тейлора участие в прибылях провалилось, т.к.: 1) участие всех в прибылях не обращало внимания на вклад отдельного человека, отбивало охоту работать; 2) отдаленность вознаграждения. Второй пункт критики Ф. Тейлора относительно явился следствием его способности проникновения в суть психологического принципа временной ассоциации, т.е. учета

времени вознаграждения с поощряемым поведением. Тейлор понимал, что вознаграждение, получаемое в конце года не является стимулом максимальной производительности в данный конкретный день. Суммируя свою систему оплаты труда Тейлор выделил цели, которые должны преследоваться каждой организацией:

а) Каждый рабочий должен получать наиболее сложную для него работу;

б) Каждый рабочий должен призываться выполнить максимум работы, на который способен первоклассный рабочий;

в) Каждый рабочий, когда он работает со скоростью первоклассного, доложен получать надбавку от 30% до 100% за работу, которую он выполняет выше среднего уровня.

Тейлор создал также систему управления заданиями (которая стала называться научным менеджментом). Менеджмент по заданиям состоял из 2 частей: 1) каждый день рабочий получал определенное задание с детально описанными инструкциями и точными указанием времени для каждого этапа работы и 2) рабочий, выполнивший задание в определенное время получал более высокую зарплату, в то время как те, кто затратил больше времени, получали обычный заработок. Задание было основано на детальном изучении времени, методов, приборов и материалов. Будучи однажды определенными и порученными первоклассным (образцовым) работникам эти задания в будущем не требовали затрат времени и энергии менеджера, который мог сосредоточиться на организации общей системы работы. Непосредственной проблемой организации было направление усилий менеджмента на планировании работы и руководстве по ее завершению.

Ф. Тейлор также отмечал, что принципиальной целью менеджмента должно стать обеспечение максимального процветания нанимателя соединенное с максимальным процветанием каждого работника. Его философия взаимного интереса базировалась на 4 принципах: развитие науки, научный подбор работников, научное обучение и развитие работников, тесное дружеское сотрудничество менеджмента и работников. Большое внимание Тейлор уделял проблеме человеческих ресурсов. Фредерик Тейлор и его соратники представляют собой первую волну синтеза в научном менеджменте. Научный менеджмент характеризуется как процесс соединения физических

ресурсов или технических элементов организации с человеческими ресурсами для достижения целей организации.

2. Вклад супругов Гилбрет в развитие теории менеджмента

Большой вклад в развитие и популяризацию научного менеджмента внесла супружеская чета Фрэнк и Лилиан Гилбрет. В начале своей деятельности Ф. Гилбрет создал систему управления строительством. Основой этой системы было изучение движений рабочих.

Впоследствии, после знакомства с Ф. Тейлором, Ф. Гилбрет составил список 17 основных движений, которые позволили проводить более точный анализ элементарных движений рабочих. Он впервые начал использовать кинокамеру в проведении промышленных исследований. Он также разрабатывал циклеграфическую методику присоединения маленькой электрической лампочки к руке, пальцу, или кисти рабочего для фиксирования на пленке движений.

Большое исследование причин усталости рабочих, проведенное Ф. Гилбретом вместе с супругой Лилиан, показало, что причиной усталости была не монотонность, а недостаток интереса менеджмента к рабочему. Лилиан Гилбрет применила методы и находки психологии к исследованиям рабочего места.

Она определяла психологию управления как воздействие организующего работу ума на организуемую работу, и влияние не организуемой и организуемой деятельности на мышление рабочего. Она считала, что успешное управление базируется на человеке, а не на работе и научный менеджмент представляет собой средства, позволяющие максимально использовать возможности и усилия человека. Л. Гилбрет характеризовала три исторических стиля управления: традиционный, переходный и научный. При научном менеджменте рабочий обретал умственное равновесие и безопасность, а не обеспокоенность, которая была неизбежной при традиционном управлении. Заботясь о благосостоянии, научное управление поддерживало регулярную работу, поощряя хорошие отношения в коллективе, и способствовало физическому, умственному, моральному, и финансовому развитию рабочего. Л. Гилбрет была пионером в психологии управления.

3. Вклад Г. Ганта в развитие теории менеджмента. Революционное изобретение Г. Ганта

Генри Гант быстро уловил и понял сущность работы Ф. Тейлора и, несмотря на отдельные разногласия, стал главным учеником Ф. Тейлора. Идеи взаимных интересов между рабочей силой и менеджментом, научного подбора рабочих, детальных инструкций по работе, как и другие, а также концептуальный подход Тейлора получили широкое отражение в работах Ганта. Он изобрел работу над заданиями с премиями – систему, которая давала рабочему премию в 50 центов в день, если он делал всю свою работу, назначенную в течение любого конкретного дня. Далее, для мотивации мастера ему предназначалась премия за каждого рабочего, выполнявшего норму и еще дополнительная премия, если все его подчиненные добивались такого же результата. По сути дела, в данном случае мы имеем первую известную нам попытку заинтересовать финансово мастера в обучении рабочих правильным методам работы. Нововведение Г. Ганта состояло в более прямом мотивировании менеджеров посредством прямого финансового интереса.

Как бывший преподаватель, Г. Гант ориентировался на передачу данных посредством графических средств. Одним из его ранних объектов графического отображения была установка привычек промышленности через горизонтальные полоски, показывающие прогресс рабочих в достижении уровня нормы. График служил как помощь в контроле, как для менеджмента, так и для рабочего. Прогресс в работе цеха или отдела может увидеть каждый. Поскольку этот метод диаграммирования помог в повышении производительности, Г. Гант распространил свои наглядные пособия в ежедневный баланс производства, контроль над уровнем издержек, количеством работы на каждой машиной и количеством работы на человека по сравнению с первоначальными оценками и т.п.

Однако, его главное крупное достижение в создании графиков было сделано, когда он служил консультантом в Отделе Армии, во время I мировой войны. Первая, созданная Г. Гантом диаграмма изображала пять изделий военных материалов и планирование

требуемых заказов, выполнение заказов, а также наличие остатков на складе. В управленческой мысли того периода графические пособия Г. Ганта были революционными для планирования управления и самого управления. На готовой графической форме управление могло увидеть как выполнялись планы и предпринять необходимые действия, чтобы контролировать их выполнение вовремя и их бюджет. Все последующие доски и диаграммы контроля по производству были заимствованы у Ганта.

4. Управленческие идеи в работах Г. Эмерсона. Двенадцать принципов эффективности Г. Эмерсона

Г. Эмерсон (1853-1931) считал, что потери и неэффективность были тем злом, которое проникло во всю американскую индустриальную систему. Согласно Эмерсону, одной из самых больших проблем были недостатки организации. Решению этих проблем должны были содействовать определенные им Двенадцать принципов эффективности, ставшие новым ориентиром в истории развития управления. Каждому из двенадцати принципов была посвящена глава; первые пять глав рассматривали отношения между людьми, а остальные посвящались рассмотрению методов, институтов и систем. Принципы не были изолированными, а взаимозависимыми и координированными, чтобы создать структуру для формирования системы управления. Интересно, что, рассматривая принципы по отдельности, автор в каждой главе подчеркивает их взаимосвязь через трактовку основных.

В предисловии Г. Эмерсон подчеркнул основную предпосылку: Не труд, не капитал и не земля создали и создают сегодня современное богатство. Идеи - вот что создает богатство. Идеи были доминирующей силой, и они должны были быть сосредоточены на устранении потерь и создании более эффективной индустриальной системы. Принципы были средствами для достижения этой цели, и базисом всех принципов была линейная форма организации. Эмерсона чувствовал, что главной болезнью промышленности является дефектная организация.

Принципами управления, сформулированными Г. Эмерсоном, являются следующие:

1. Точно поставленные идеалы или цели.
2. Здравый смысл
3. Компетентная консультация.
4. Дисциплина
5. Справедливое отношение к персоналу
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет
7. Диспетчирование
8. Нормы и расписания
9. Нормализация условий
10. Нормирование операций
11. Письменные стандартные инструкции
12. Вознаграждение за производительность

В упомянутой работе Г. Эмерсон впервые поставил вопрос об эффективности производства в широком смысле. Эффективность означает максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими выгодами.

Г. Эмерсон отвергал идею Ф. Тейлора о функциональном мастере. Он соглашался с Ф. Тейлором в вопросе о необходимости специализированных знаний о персонале, но расходился в мнении о том, как это сделать. Теория общей концепции персонала (Г. Эмерсон) заключалась в том, что отдельными специалистами тщательно изучался каждый субъект, имеющий отношение для военных действий и что объединенная мудрость этих специалистов влияла на высшее командование, играя роль советников. Линейная организация, не получая помощи со стороны службы по работе с персоналом, имела серьезные недостатки. Г. Эмерсон полагал, что можно применить эти штабные принципы к индустриальной практике, чтобы вызвать полный параллелизм между линейным менеджментом и кадровой службой, чтобы каждый линейный элемент мог в любое время иметь пользу от знаний и помощи службы кадров. Каждая фирма должна иметь руководителя персоналом и четыре большие службы кадров под его подчинением. Советы службы кадров должны быть доступными для всех организационных уровней и сосредотачиваться на планировании: Дело службы кадров – не выполнять работу, а устанавливать стандарты и идеалы, так, чтобы линия могла работать более эффективно. Различие между Эмерсоном и Тейлором, таким образом, очевидно. Вместо того, чтобы сделать одного человека, ответственным за каждую специфическую

функцию цеха, Эмерсон оставляет диспетчерское управление и власти линии, которая функционирует на основе планирования и совета кадровой службы. Это предложение сохраняло преимущества специализированного знания без недостатков разрыва цепи команды.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность системы дифференцированной оплаты труда. 2. Раскройте сущность управленческой мысли Ф. Тейлора.
3. Какой вклад внесли супруги Гилбрет в развитие теории менеджмента.
4. Какой вклад внес Г. Гант в развитие теории менеджмента.
5. Раскройте сущность революционного изобретения Г. Ганта
6. Управленческие идеи в работах Г. Эмерсона.

§5. Становление административной теории управления

1. А. Файоль и его вклад в развитие теории менеджмента
2. Четырнадцать принципов управления А. Файоля
3. Функции управления и их содержание
4. Чистые типы законной власти М. Вебера
5. Теория «Идеальной бюрократии» М. Вебера

1. А. Файоль и его вклад в развитие теории менеджмента

Анри Файоль (1841-1925) французский инженер-менеджер стал отцом, основателем первой теории управления благодаря изучению процесса управления. На основе собственного опыта А. Файоль начал формулировать идеи административной теории уже в 1900 г. Ранние интерпретации А. Файоля представляли его работу в противовес взглядам Ф. Тейлора. Ф. Тейлор начинал с осуществления своих методов на уровне цеха и затем делал выводы на основании опыта управления этой единицей. А. Файоль же построил свою систему общего управления с точки зрения менеджера высшего уровня и затем применил ее к низшим организационным элементам.

А. Файоль намеревался написать большую, состоящую из четырех частей, работу по управлению, которая должна была включать: Часть 1 – необходимость и возможность обучения управлению: Часть 11 – принципы и элементы управления; Часть III – свои персональные наблюдения и опыты; и Часть IV – уроки войны. Части Ш и IV так никогда и не появились, но и начала было достаточно, чтобы увидеть акцент А. Файоля на важности управления любыми свершениями, будь они большими или маленькими, промышленными, коммерческими, политическими, религиозными, или любыми другими. Эта универсальность менеджмента является главным вкладом, поскольку она позволяла преодолеть узкие представления и взгляды на менеджмент и относиться к изучению менеджмента не как самого себя, а как инструмента воздействия на любую систему. А. Файоль начал с определения, распознания шести групп действий, присутствующих во всех промышленных предприятиях: 1) техническая – производственная, производительная; 2) коммерческая – или закупка, продажа и обмен; 3) финансовая – поиск и оптимальное

использование капитала; 4) безопасность – защита собственности и людей; 5) бухгалтерский учет – инвентаризация, балансовая отчетность, затраты и статистика и 6) управленческая – планирование, организация, распорядительство, координация, и контроль. Из шести видов деятельности А. Файоль подробно рассматривал только управленческую, так как остальные виды осознавались достаточно хорошо.

В представлении способностей, необходимых менеджерам, он подчеркивал идею о том, что каждый менеджер будет нуждаться в специальном знании, которое является специфическим для любой функции, будь-то техническая, финансовая или любая другая. В общем же, каждый менеджер нуждался в следующих качествах и способностях:

1. Физические качества: здоровье, энергия, ловкость.

2. Умственные качества: способность понимать и учиться, суждение, умственная энергия и способность адаптироваться.

3. Моральные качества: энергия, стойкость, готовность принимать ответственность, инициативу, лояльность, такт, достоинство.

4. Общее образование: общее знакомство с вопросами, не принадлежащими исключительно к выполняемой функции.

5. Специальное знание: специфическое для функции будь это техническая, коммерческая, финансовая, организаторская, и т.д.

6. Опыт: знание, являющееся результатом надлежащей работы. Это осознание уроков, которые каждый извлекал самостоятельно из вещей.

Он также отразил относительную важность необходимых способностей и умений для персонала в зависимости от их местоположения в иерархии управления. Чем выше уровень власти и полномочий, тем более доминирующей становилось управленческое умение.

Различия в относительной важности умений стали решающими в определении А. Файолем понятия обучения менеджменту. Учитывая быстрое распространение больших и других организаций он отмечал, что их будущее руководство должно получать управленческую подготовку. В школах не обучали менеджменту, так как руководители промышленности полагали, что практики и опыт были единственной дорогой к управленческим должностям. А. Файоль же обобщил свой опыт в

теорию, указав, что 1) менеджмент является отдельным умением, применимым во всех видах предприятий и организаторской деятельности; 2) и это умение становилось все более важным и определяющим по мере восхождения по иерархической лестнице; 3) управленческим знаниям и умению можно обучить.

2. Четырнадцать принципов управления А. Файоля

Понимание А. Файолем принципов было не столь жестким, как это имеет место в естественных науках и означает правило или закон. Число принципов управления неограниченно. Принципы А. Файоля были получены из тех, которые он использовал наиболее часто в собственном опыте. Они не были непреложными и неизменными, но служили как «маяки», чтобы указать путь теории. Известными четырнадцатью принципами А. Файоля были следующие:

1.Разделение труда (разделение труда не должно ограничиваться технической работой, но могло бы применяться также к специализации функций и разделение полномочий, то есть и к организаторским действиям).

2. Власть (право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться).

3. Дисциплина (основана на повиновении и уважении между организацией и служащими).

4. Единство распорядительства (командования) (распоряжения служащему должен отдавать только один начальник).

5. Единство руководства (необходимо для единства действия, координации сил и сложения усилий).

6. Подчинение частных интересов общим (призыв к ликвидации невежества, честолюбия, эгоизма, лени, слабости и других человеческих страстей, которые создают конфликты).

7. Вознаграждение (способ оплаты зависит от многих факторов и что цель состоит в том, чтобы сделать персонал более полезным).

8. Централизация (степень централизации должна изменяться согласно обстоятельствам).

9. Иерархия (цепь руководящих должностей, начиная с высших и кончая самыми низшими).

10. Порядок (определенное место для всякой вещи и всякую вещь на своем месте).

11. Справедливость (следовала из доброты и правосудия и обеспечила принцип для отношений между служащими).

12. Постоянство состава персонала (планирование персонала и условия для замены человеческих ресурсов).

13. Инициатива (призывала индивидуумов показывать рвение и энергию во всех усилиях).

14. Единение персонала (создание гармонии и единство в пределах фирмы).

Четырнадцать принципов представляют строительные блоки в его обсуждении элементов управления. Вклад А. Файоля в том и состоял, что он сумел объединить эти принципы в концептуальной схеме.

3. Функции управления и их содержание

А. Файоль не использовал термин процесс, чтобы описать функции менеджера, но выбрал вместо него – элементы управления.

Первым элементом, и один он подчеркнул это, является планирование. Для А. Файоля управлять – это значит предвидеть, и предвидение является необходимым элементом управления. Любая программа действия покоится: 1) на ресурсах предприятия, то есть недвижимости, оборудовании, сырье, персонале, районах сбыта и т.д.;(2) природе и важности текущих операций; и 3) будущих тенденциях во всей деятельности предприятия, время наступления которых нельзя определить. Развивая программу действий, А. Файоль предложил раннюю концепцию участия работников в управлении. Упор А. Файоля на долгосрочное планирование является уникальным вкладом в развитие управленческой мысли.

Второй элемент, организация, включала в себя условия для структурирования действий и отношений, а также набор, оценку и обучение персонала. Структура организации должна быть устроена таким образом, чтобы обеспечить единство движения к цели организации.

Руководство, третья функции А. Файоля, имело своей целью вовлечение, насколько это возможно, подчиненных служащих

в круг интересов предприятия. Руководство – это искусство, которое базировалось на определенных личностных качествах и знании общих принципов управления.

Координация, рассматриваемая А. Файолем как отдельный элемент управления, означала согласование всех действий в предприятии таким образом, чтобы облегчить его функционирование и успех.

Контроль состоял из проверке – все ли протекает согласно принятой программе, согласно данным приказаниям и установленным принципам. Цель контроля состоит в нахождении ошибок, чтобы их можно было исправлять и предотвращать повторение. Контроль должен был примениться к людям, целям и действиям. Эффективный контроль основывается на быстром действии, сопровождаемом санкциями в случае необходимости. Контроль должен быть беспристрастным и А. Файоль рекомендовал организационное отделение инспектора от тех, кого он контролирует, чтобы обеспечить независимость функции контроля.

4. Чистые типы законной власти М. Вебера

Жизнь и деятельность Макса Вебера (1864-1920) шли хронологически параллельно таковым А. Файоля и Фредерика Тейлора. Идеал для Вебера, не означал желательный, а был чистой формой организации.

Вебер признавал три чистых типа законной (то есть, социально приемлемый) власти: 1) рационально - легальная власть, которая опиралась на законность или право тех, кто поднялся к власти возможности руководить; 2) традиционный тип, который опирался на веру в святость древних традиций и законности статуса тех, кто осуществлял власть; и 3) харизматическая власть, которая основывается на преданности к определенной и исключительной святости, героизме, или исключительных чертах характера личности.

В случае рационально – легальной власти повиновение подчиненных основывается на легально установленной иерархии типа бизнеса, государственного офиса, воинского соединения или

любой другой организации. Это есть повиновение власти установленного должности или ранга.

В традиционной власти существует повиновение человеку, который занял традиционно санкционированную властную должность.

В харизматической власти, (харизма – есть раннехристианская концепция дара милости Божией) лидеру повиновались на основании личного доверия последователей и веры в полномочия или откровения лидера.

Форма власти есть краеугольный камень любой организации. Без власти некоторого типа, никакая организация не может направляться к цели; власть вносит порядок в хаос. Из трех чистых типов власти, отмечал Вебер, рационально – юридическая может обеспечить основу бюрократии, поскольку она:

1) обеспечивает основание для непрерывности администрации и управления;

2) рациональна, так как лицо, занимающее соответствующую власти должность, выбирается на основе компетентности для исполнения обязанностей;

3) лидер обеспечивается законными средствами для осуществления власти;

4) власть четко определена и тщательно подогнана к функциям, необходимым для выполнения задач организации.

И, наоборот, традиция как законная власть будет менее эффективна, так как лидеры не были выбраны на основе компетентности и потому, что такая организация будет действовать в интересах сохранения традиции, то есть будет ориентирована на прошлое. Аналогично обстоит дело и с харизматической властью, которая слишком эмоциональна и иррациональна в том смысле, что она не основана на правилах и обычаях и зависит от мистики и божественных открытий.

5. Теория «Идеальной бюрократии» М. Вебера

Концепция Вебера лучшей административной системы поразительно аналогична тейлоровской, поскольку управление или администрация означали для них осуществление контроля на основе знаний. Они искали техническую компетентность в лидерах, которые осуществляют власть на основе факта, а не прихоти, на

основании способностей, а не фаворитизма. Необходимыми элементами идеальной бюрократии Вебера были следующие:

1. Разделение труда, в котором власть и ответственность была ясно определена для каждого члена и закреплена в официальных обязанностях.

2. Четким построением иерархическому принципу, то есть на основе ступенчатого подчинения и зависимостью числа уровней иерархии и руководителей от общего количества подчиненных;

3.Системой правил, норм, формальных процедур, определяющих права и обязанности работников, их поведение в конкретных ситуациях и служащих основой административного управления и контроля;

4. Построением внутренней системы отношений на формальных началах как взаимодействия между должностями, а не личностями;

5. Подбором кадров по формальным признакам на конкурентной основе с последующим продвижением в зависимости от старшинства, стажа работы и достигнутых в предыдущем периоде результатов, что должно было обеспечивать продвижение наверх самых квалифицированных работников. Необходимо заметить, что подобные принципы работы с кадрами перекликаются с основными принципами известной японской системы пожизненного найма.

Для Вебера бюрократия реализовывала идеальную административную систему и не была подвержена неэффективности.

Контрольные вопросы

1. А. Файоль и его вклад в развитие теории менеджмента.
2. Представьте четырнадцать принципов управления А. Файоля.
3. Перечислите функции управления и раскройте их содержание.
4. Чистые типы законной власти М. Вебера.
5. Раскройте сущность теории «Идеальной бюрократии» М. Вебера

§6. Становление школы человеческих отношений

1. Зарождение школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер)
2. М.П. Фоллет: достижения научной психологии – основа школы человеческих отношений
3. Хоторнские эксперименты и их значение для развития менеджмента
4. Основные положения доктрины человеческих отношений

1. Зарождение школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер)

В 1920-30-е гг. зародилась школа человеческих отношений, в центре внимания которой находится человек. Возникновение доктрины «человеческих отношений» обычно связывают с именами американских ученых Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера, которые известны своими исследованиями в области социологии производственных отношений. В частности, Ротлисбергер рассматривал предприятие как целостную систему, в которой необходимо добиваться равновесия между технической и социальной сторонами и направлять усилия работников на сотрудничество друг с другом и достижение общей цели. Он отмечал, что необходимо обеспечить каждому рабочему достойное социальное положение, что непосредственно отразится на повышении эффективности предприятия.

Одним из главных отличий школы психологии и человеческих отношений является внесение в нее бихевиоризма, т.е. теории человеческого поведения.

Бихевиоризм (психология поведения) – это направление психологии, возникшее в конце XIX – начале XX в. под влиянием экспериментов, заключающихся в наблюдении за поведением животных. Бихевиоризм основывается на необходимости изучения поведения человека, которое непосредственно зависит от влияющих на него стимулов и, в свою очередь, оказывает обратное воздействие на них. Бихевиоризм исключал роль сознания и воли человека и акцентировал внимание только на его поведении. Роль основного регулятора поведения человека отводилась выгоде.

Появление нового направления непосредственно связано с переходом от экстенсивных к интенсивным методам управления производством. В конечном итоге все это привело к осознанию необходимости выработки новых форм взаимоотношений между рабочими и управляющими, без наличия которых индустриальное производство обречено на крах. Постепенно утвердилось четкое убеждение в том, что без изменения отношения к трудовым ресурсам бизнес не сможет выжить в новых экономических условиях. А это, в свою очередь, требует выработки нового понимания роли и места человека в производственном процессе, его поведения и движущих им мотивов. Ученые пришли к пониманию того, что очень часто человеческое поведение определяется не знаниями и опытом, а чувствами.

Наиболее яркими представителями школы психологии и человеческих отношений являются ученые-экономисты, психологи, социологи: М.П. Фоллетт, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Л. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг и др.

Представители этой школы пришли к пониманию того, что люди – это не только «производственный фактор», а гораздо больше. Поэтому вопросы улучшения социально-психологического климата на предприятиях выходят на первое место.

Справедливости ради, следует отметить, что понимание важности влияния социально-психологических факторов на рост производительности труда пришло, как мы уже отмечали, к известному английскому менеджеру Роберту Оуэну задолго до начала XX в. Оуэн ранее других понял значение морального стимулирования рабочих.

2. М.П. Фоллетт: достижения научной психологии – основа школы человеческих отношений

Среди первых ученых, обратившихся к проблемам поведения человека, была американский социолог Мери Паркер Фоллетт (1868-1933).

Именно Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Это непосредственно связано с делегированием, которое означает передачу задач и полномочий работнику, принимающему на себя

ответственность за их выполнение. Можно считать, что делегирование представляет собой акт, который превращает человека, возглавляющего какое-либо подразделение, в подлинного руководителя.

Фоллетт внесла значительный вклад в развитие школы психологии и человеческих отношений. Она опередила Мэйо и первой сформулировала идею о том, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а главным образом психологические и социальные факторы. В основе доктрины человеческих отношений, по мнению Фоллетт, должны лежать достижения научной психологии. В своих работах она критиковала предшествующие школы за односторонний подход к управлению, игнорирование психологических аспектов и развивала идею «нового подхода» к процессу управления.

Одной из первых Фоллетт выдвинула идею «участия рабочих в управлении». По ее мнению, на предприятии должна царить «подлинная общность интересов». Только так можно достичь выполнения целей организации. Серьезное внимание в своих работах Фоллетт уделяла проблеме конфликта в организации.

Следует отметить, что Фоллетт еще в 20-е гг. XX в. говорила о «законе ситуации». Она отмечала, что «различные ситуации требуют различных типов знаний» и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, стремится быть в хорошо управляемых деловых организациях, при прочих равных условиях, калифом на час. Фоллетт считала, что между руководителями и рабочими должны быть гибкие взаимоотношения, что руководитель должен исходить из ситуации в управлении, а не опираться на то, что предписывает функция управления.

По мнению сторонников «человеческих отношений», производство не сможет достичь значительной эффективности, если оно не будет совершенствовать социальную организацию предприятия. Инженерный подход давно исчерпал себя. На первый план выдвигаются проблемы человеческого поведения, психологии работнике. Поэтому предметом исследования становятся этические нормы и правила, убеждения, мотивы поведения. На смену концепции «экономического человека» пришла концепция «человека социального». Если «экономический человек», продавая

свою рабочую силу, стремится получить максимальную материальную выгоду, то «социальный человек» стремится к признанию, самовыражению, получению духовного вознаграждения.

3. Хоторнские эксперименты и их значение для развития менеджмента

Многие менеджеры и ученые обнаружили четкую зависимость между условиями работы и самочувствием и производительность рабочего. В 1924 г. Национальный Исследовательский Совет при Академии Наук решил доказать точную взаимосвязь между освещением и индивидуальной эффективностью, проведя исследования на заводе Вестерн Электрик, производящего оборудование для американских телефонных и телеграфных компаний.

Исследование началось с создания двух групп рабочих (женщин), каждая из которых выполняла одни и те же задачи в одинаково освещенных комнатах. У контрольной группы не было никаких изменений в освещении и прочих условиях. В экспериментальной группе с помощью изменения уровней и типов освещения могло быть научно определено влияние освещения на эффективность труда. Исследователи наблюдали за группами и производимой ими продукцией. В процессе эксперимента результаты становились все более неожиданными и загадочными. Независимо от уровня освещения (в одном случае оно даже было уменьшено до уровня лунного света) выработка продукции в экспериментальной группе и группе контроль увеличивалась. Замена группового плана работы индивидуальным привела к большому увеличению производительности. Недовольные результатами, исследователи решили отменить все введенные ранее изменения и вернуться к исходным условиям, производительность труда, напротив, достигла наибольших за все время эксперимента результатов.

На новом этапе исследований к ним присоединился Элтон Мэйо. Заинтригованный начальными результатами экспериментаторов, Мэйо однозначно отметил, что удивительное изменение мышления в группе было ключом к объяснению загадки

Хоторна. По его мнению, девушки, участвовавшие в опыте, став социальной единицей, наслаждались возрастающим вниманием экспериментаторов. У них появилось чувство их собственного участия в проекте.

Новый человек в промышленности должен был быть социально контролируемым. Повышение эффективности работы было вызвано скорее улучшением взаимоотношений между рабочими, а не изменениями условий среды. Конечно, это не означало, что все предыдущие выводы были полностью ошибочными, но теперь должны были рассматриваться не только технический, но и социальный аспект работы. Целью работы Хоторна, было создание такого мастера, который должен был проявлять персональную заинтересованность в работе подчиненных. Новый мастер должен был проявлять заботу и внимание к служащим, уметь внимательно их выслушать.

Еще одним элементом эксперимента было интервьюирование. Целью интервью было желание наблюдателей получить ответ рабочих на соответствующие вопросы о политике программ управления, об их отношении к начальству, к условиям работы и т.д., однако эти интервью привели к появлению новых непредвиденных открытий в работе. Но для рабочих были важны те вещи, которые не были важны для исследователей и для компании. Задача репортера заключалась лишь в том, чтобы внимательно выслушать рабочего. После этого рабочие стали говорить о внезапном улучшении условий труда и о повышении зарплаты (хотя на самом деле ничего не изменилось). Таким образом, благодаря возможности открыто выплеснуть свои эмоции рабочим показалось, что их положение внезапно улучшилось, хотя в действительности все оставалось по-прежнему.

Жалобы, собранные во время проведения интервью, были исследованы, и оказалось, что они полностью не соответствовали действительности. В сущности, некоторые жалобы рассматривались не как факты, а как следствие личных или социальных ситуаций, требующих подробного исследования.

Результаты исследований вызывали много критики. Развитие социального аспекта явилось главным достоинством исследований. Технический аспект, включающий достижение высокой производительности и экономической прибыли должен

рассматриваться в любой организации с учетом человеческого фактора.

Однозначной оценки экспериментов в зарубежной литературе нет и по сей день, хотя их принципиальное значение как поворотного пункта в истории менеджмента и индустриальной социологии признается всеми. При этом отмечается незаурядный исследовательский талант Мэйо. По широте и обоснованности научной программы, методическому совершенству экспериментальной части, достоверности эмпирической информации и профессиональному мастерству хоторнские исследования на предприятии являются вершиной западной индустриальной социологии, особенно когда речь идет о первой половине XX века.

4. Основные положения доктрины человеческих отношений

Постепенно сформировалась доктрина человеческих отношений, которая включает в себя следующие основные моменты:

систему «взаимных связей и информации», которая должна, с одной стороны, информировать работников о деятельности и планах организации, а с другой – предоставлять руководству информацию о требованиях рабочих;

беседы «психологических советников» с рабочими («система исповедей»). Каждое предприятие должно иметь штат психологов, к которым рабочий может обратиться по любому вопросу. В процессе беседы рабочий может «эмоционально разрядиться»;

организацию мероприятий, именуемых «участием рабочих в принятии решений» – проведение деловых совещаний с участием рабочих, обсуждение плана работы цеха, участка, т.е. привлечение рабочих к управлению производством;

наличие в любой организации неформальных групп. Формальная организация создается по воле руководства. Неформальные группы создаются в рамках формальной организации по следующим важнейшим причинам: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность. Неформальная организация – эта спонтанно

возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

Представители школы «человеческих отношений» рекомендовали уделять серьезное внимание изменению неформальной структуры при перестройке формальной структуры организации. Формальный менеджер должен стремиться к тому, чтобы стать и неформальным лидером, завоевав «привязанности людей». Это – не простая задача, а «социальное искусство».

Школа «человеческих отношений» подвергла резкой критике принцип «координации посредством иерархии», рекомендуемый классической школой, отмечая, что власть, распространяемая сверху вниз, не является эффективной. В связи с этим она предлагает «координацию посредством комиссий», которая обеспечивает более эффективные коммуникации, лучшее восприятие общей политики организации и ее более эффективное осуществление. Под комиссией (комитетом) понимается группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. Иногда комиссии называют советами, целевыми группами, комитетами или командами. Но во всех Случаях здесь подразумевается групповое принятие решений. Этим комиссия отличается от других организационных структур. Часто комиссии заполняют пробелы в организационных структурах предприятий, решая задачи, не закрепленные ни за одним подразделением предприятия, осуществляя координацию отделов и выполняя специальные функции.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность школы человеческих отношений.
2. Достижения научной психологии, как основы школы человеческих отношений М.П. Фоллет
3. Хоторнские эксперименты и их значение для развития менеджмента.
4. Основные положения доктрины человеческих отношений.

§7. Становление и развитие мотивационных теорий менеджмента

1. Теория А. Маслоу и возможности её реализации
2. Двухфакторная теория Ф. Герцберга
3. Теория стилей руководства Д. Макгрегора
4. Мотивация менеджеров и предпринимателей: теории мотивации У. Джемса, Д. Макклеланда, Дж Аткинсона
5. Атрибутивная теория мотивации. Социальный контекст предпринимательства

1. Теория А. Маслоу и возможности её реализации

Первым, кто осознал конституцию и законы построения человеческих потребностей, был Абрахам Маслоу. Во-первых, он понял, что не сама по себе потребность движет человеком, а степень ее неудовлетворения (т. е. актуальность ее для индивида). Во-вторых, Маслоу правильно указал критерий, благодаря которому потребности выстраиваются в иерархию. Это доминирование неудовлетворенных потребностей над удовлетворенными. Порядок потребностей называется иерархическим потому, что они располагаются по восходящей линии:

от «низших» (материальных) до «высших» (духовных)

физиологические и сексуальные потребности

экзистенциальные потребности, или потребности в безопасности своего существования

социальные потребности проистекают из нашей стадной природы

престижные потребности – в уважении со стороны «значимых других», служебном росте, статусе, престиже, независимости, признании и высокой оценке

духовные потребности – в самовыражении через творчество. Это потребность реализовать все, на что ты способен.

Таковы основные – ибо кроме них Маслоу выделял еще дополнительные потребности в знании и эстетические потребности. Первые два типа потребностей Маслоу называл первичными (врожденными), три оставшихся – вторичными (социально приобретенными). Процесс иерархизации потребностей

представляет собой процесс замены первичных потребностей высшими.

Достоинство рассматриваемой концепции – в ее «двигательной пружине», в принципе иерархии. Согласно Маслоу, потребности каждого нового уровня становятся актуальными (насущными) для индивида лишь после того, как удовлетворены предыдущие запросы. Поэтому принцип иерархии называют еще принципом доминанты. Кроме того, американский психолог считал, что интенсивность определенной потребности связана с занимаемым ею местом в общей иерархии. Если быть внимательным, то можно обнаружить еще одну особенность взаимодействия потребностей. Физиологические переменные функционируют относительно независимо друг от друга (дыхание независимо от голода или статуса), чего нельзя сказать о высших мотиваторах. Высшая потребность не существует как таковая, пока не удовлетворена низшая. Концепцию мотивации Маслоу выгодно отличает от других моделей именно это обстоятельство: потребности не предложены в человеке от века, а возникают и исчезают, формируются и деформируются. Все потребности функционируют циклически, т. е. вновь повторяются.

Самый важный урок, который может извлечь для себя менеджер из теории Маслоу, это более глубокое понимание механизмов мотивации поведения человека, знанием которого можно руководствоваться в своем деле. Если знать, что любое поведение мотивировано потребностями, то менеджеру легче учитывать, в какой степени его собственные действия влияют на удовлетворение потребностей подчиненных. Руководитель не достигнет успеха в изменении поведения других, оперируя логическими аргументами либо манипулируя действиями людей на вербальном уровне, т. е. взывая к их сознательности. Гораздо эффективнее манипулирование с помощью материальных стимулов – новых систем вознаграждения, изменения условий труда или изменения его организации.

Эффективный и обученный менеджер точно знает, какие потребности работника может удовлетворить непосредственно он, какие можно удовлетворить за счет лучшей организации труда на рабочем месте, а что необходимо требовать от руководства компании.

2. Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Основные идеи Маслоу получили дальнейшую разработку у Фредерика Герцберга, который считается одним из ведущих теоретиков поведенческого подхода в индустриальной социологии. Свое первое исследование Герцберга провел в 1950 г. Он выделил две группы факторов трудовой деятельности:

1) содержание работы,

2) условия работы, т. е. зарплата, политика компании, межличностные отношения.

Его двухфакторная концепция основана на тезисе о том, что только содержание работы выступает фактором мотивации, т.е. повышает удовлетворенность трудом, в то время как условия труда вызывают неудовлетворенность и не являются мотиваторами. Методы классификации потребностей у Герцберга и Маслоу во многом тождественны.

В результате своего исследования Герцберг заметил, что когда люди говорили о неудовлетворенности работой, то подразумевали главным образом окружение, а когда они были удовлетворены – саму работу. Результаты исследования позволили заключить, что любой индивид имеет не одну систему (или иерархию) потребностей, а две качественно различных, независимых друг от друга и по-разному влияющих на поведение людей.

Первая группа – гигиенические факторы. Действительно, если на предприятии созданы благополучные условия труда и быта, налажена организация труда и режим работы, хорошо поставлено дело с обеспечением работников всевозможными льготами и жильем, наконец, развиваются психологически комфортные отношения между работниками, то в итоге следует ожидать не высокую удовлетворенность работой или заинтересованность в ней, но лишь отсутствие неудовлетворенности.

Хорошие условия труда (гигиенические факторы) закрепляют работников на предприятии и стабилизируют персонал, но не обязательно побуждают повышать производительность труда.

Вторая группа – мотиваторы, они относятся к содержанию труда. От них зависит повышение производительности и удовлетворенность работой. Мотиваторы представляют собой внутреннюю пружину деятельности человека – его мотивы. Именно они определяют удовлетворенность работой и повышают трудовую активность. Поэтому удовлетворенность, по Герцбергу, есть

функция содержания работы, а неудовлетворенность – функция условий труда.

Проведение Герцбергом исследование дало ему в руки мощное теоретическое оружие для критики устаревших методов управления, основанных на экономическом принуждении и административном директировании.

В теории Герцберга можно отметить еще одну особенность. Гигиенические факторы – это главным образом коллективные условия деятельности, общие для всех или многих работников на данном предприятии. Мотивационные же факторы касаются лишь каждого в отдельности, действуют на самолюбие индивида. В альтернативе «коллективные и индивидуальные методы стимулирования труда» Герцберг делает акцент на вторых.

Основную задачу Герцберг видел в изменении практики менеджмента – реорганизации рабочих мест и улучшении стиля руководства. Он полагал, что работа должна быть перестроена таким образом, чтобы дать индивиду больше свободы и психологической компенсации за однообразное и монотонное выполнение. Его идеи легли в основу программы «обогащения труда» и внедрены в сотнях компаний.

3. Теория стилей руководства Д. Макгрегора

Согласно подходу Макгрегора, в значительной мере действия менеджмента оказываются неэффективными вследствие ошибочных представлений руководителей о мотивах поведения и природе человека в труде.

Авторитарный стиль руководства Макгрегор назвал «теорией X». Основной ее предпосылкой является предположение о том, что среднетипичный человек не любит работы и стремится по мере возможностей ее избегать. Поэтому его необходимо постоянно принуждать выполнять что-то, осуществляя жесткий контроль и угрозу наказания.

Для решительной переориентации менеджмента в связи с изменением конкретно-исторических и социально-экономических условий в США во второй половине XX века необходим новый подход, названный им «теория Y». Ее исходные предпосылки: физические и умственные усилия на работе также естественны для

человека, как отдых или развлечения; при достижении целей организации, в которых он заинтересован, индивид проявляет самоконтроль; вклад в общее дело есть функция связанного с ним вознаграждения. При соответствующих условиях работник не только приемлет ответственность, но и стремится к ней. Способности к творчеству, которые не полностью используются в организациях, присущи большинству людей

Принятие на вооружение негативной концепции («теория X») означает отстранение подчиненных от участия в выработке решений, подавление инициативы детальным, мелочным контролем. Позитивная концепция («теория Y»), предполагающая осуществление менеджером общего контроля и привлечение работников к управлению, больше соответствует демократическому стилю руководства.

Суть концепции – установление зависимости между стилем управления и поведением служащих.

Поскольку концепция Макгрегора носит ярко выраженный инструментальный характер, то перед тем, как компания вознамерится перестроить систему управления, она должна продиагностировать реальные условия. Зная реальное положение, менеджеры могут строить свои отношения, исходя либо из «теории X», либо из «теории Y». Они не обязательно должны быть альтернативными, исключающими друг друга. Кроме того, менеджер может менять свою концепцию управления в зависимости от сложившейся ситуации.

Принятие менеджментом одной из двух теорий создает соответствующие организационный климат, структуру управления и социальную политику. Когда людей лишают возможности удовлетворить в труде важнейшие для них жизненные ценности или потребности («теория X»), они соответственно и ведут себя: апатично или пассивно, не желая принимать на себя ответственность, сопротивляются нововведениям, охотно поддаются демагогии.

Центральным вопросом устранения негативных последствий «теории X», по мнению С.Кук, нужно считать установление высокого, но обоснованного уровня требовательности к работнику.

Конечно, в концепции Макгрегора немало ограничений. Так, в связи с интенсивными нововведениями на современных предприятиях возникают не предусмотренные «теорией X»

трудности. Первая реакция менеджеров на проблемы, возникающие в ходе внедрения нововведения, — стремление вернуться к старым методам управления. Не получив сиюминутных результатов, либо не получив того, что ожидали, начинают старое ценить выше нового.

4. Мотивация менеджеров и предпринимателей: теории мотивации У. Джемса, Д. Макклелланда, Дж. Аткинсона

Первые попытки научно осмыслить мотивацию предпринимательского поведения относятся к концу XIX века. Уильям Джемс (1842-1910), выдающийся американский философ и психолог, разработал учение об эмоциях, ставшее одним из источников бихевиоризма. Вместе со своим коллегой Карлом Лангом он разработал теорию эмоций, которая так и называется – теория Джемса – Ланга. Согласно авторам, эмоциональный ответ предшествует эмоциональному переживанию.

В 1892 г. У.Джемс приходит к выводу, что учение об эмоциях и учение о мотивации – вещи совершенно разные. У эмоций нет главного, что составляет суть мотива – направленности к цели. Итак, мотивы побуждают, а цель направляет поведение. Но в основе лежат эмоции, т. е. стремление любого живого существа доставить себе удовольствие.

Спор мог затянуться, если бы не появился альтернативный эмоционально-инстинктивный подход. В основе новой концепции лежали ценности и ожидания (экспектации), которые мало общего имеют с бессознательными побуждениями.

Постепенно становится ясно, что прежнее понимание мотивов устарело. Психологи предложили различать два понятия: мотив и мотивация. Мотив выражал стабильные черты личности, коренящиеся по преимуществу в эмоциональной сфере (например, агрессия, любовь, голод, страх). Напротив, мотивацию надо понимать как ситуационную характеристику – тенденцию к действию, сформировавшуюся здесь и теперь, но не предзаложенную в человеке биологически. Новая теория мотивации, разработанная как альтернатива старой теории побуждения, так и называлась – теория экспектации и ценностей, а

ее авторами считают К. Левина, Е. Толмена, Д .Макклелланда и Дж. Аткинсона. Важными элементами в ней были целеориентированное поведение и мотивация достижения.

Д. Макклелланда инстересовало применение теории достижения во всех областях. Потребность в достижении, согласно Макклелланду, обозначает состязание с некоторыми эталонами совершенства, стремление превзойти их. Мотив достижения стал у него основным побудителем к занятиям бизнесом, а предприниматели отличались от других людей тем, что были способны взять на себя высокую ответственность. Изучив в лабораторных экспериментах весь спектр уровней, или силы мотива достижения, ученый установил, что у предпринимателей он был самым высоким. Их деятельность связана с удачливостью и риском, протекает в рамках рационального поведения.

Макклелланд определил три условия, при которых появляется мотив достижения:

1) человек должен быть готов к тому, чтобы взять на себя всю ответственность за конечный исход дела;

2) надо четко представлять себе, чем закончится дело и принесет ли оно вам удачу или поражение;

3) успех не должен быть четко определенным или гарантированным, но должен быть связан с умеренным риском, с некоторой неопределенностью.

Сравнивая уровень потребности к достижению в разные исторические периоды, Макклелланд убедительно доказал, что наибольшего успеха в экономике добиваются тогда и там, когда и где у людей высока сила мотива к достижению.

Следующий шаг в изучении мотивации сделал в 1964 г. Дж. Аткинсон. В своих экспериментах он выявил любопытный факт: испытуемые, отличавшиеся высоким уровнем потребности в достижении, как правило, гордились своими успехами. «Формула успеха» Аткинсона гласила: чем ниже вероятность успеха, тем выше уровень побуждения к нему в связи с его ценой. А в «формуле страха перед неудачей» основную роль играли мотив или стремление избежать неудачи, расхолаживающая сила возможного неуспеха.

Согласно гипотезе Аткинсона, неудача при решении легкой задачи (что равносильно высокой вероятности успеха) более притягательна для индивида, чем поражение при решении трудной

задачи. Предприниматель выбирает, как правило, средний путь, где вероятность достижения успеха равняется 50%. Формула Аткинсона выявляет достаточно сложную структуру «игры ожиданий».

Теория мотивации дает предпринимателю широкой диапазон свободы выбора, но это всегда выбор между менее и более рискованными стратегиями поведения. Менеджеры и служащие предпочитают твердые гарантии и нормы. Но гарантии, считает деловой человек, это норма поведения для посредственностей. Бизнесмен же постоянно перешагивает ее, балансируя между страхом перед неудачей и гордостью за успешно преодоленное препятствие (которое всегда чуточку выше творческих сил).

5. Атрибутивная теория мотивации. Социальный контекст предпринимательства

На стыке между теорией мотивации на достижение и когнитивной теорией мотивации сформировалась мотивационная теория атрибуции, которая внесла значительный вклад в исследование феномена предпринимательства. Впервые она была сформулирована в 1958 г. Ф. Хейдером. Успех или неуспех объясняется четырьмя факторами: способностями и усилиями (внутренние контролируемые факторы), а также трудностью задачи и везением (внешне контролируемые факторы). Если два первых – стабильные факторы, то два вторых – нестабильные.

Предположим, что у вас надежда на успех сильнее, нежели страх перед неудачей. В таком случае можно утверждать, что вы относитесь к определенному типу предпринимателей. Что характерно для него? Прежде всего, то, что, достигнув успеха, подобные люди обязательно объяснят его своими личными качествами.

Индивид, нацеленный на успех и не боящийся поражения, приписывает победу скорее внутренним контролируемым факторам, то есть своим способностям и усилиям, а неудачу связывает опять же с собой, но ссылается на недостаточную мобилизацию своих резервов (недостаточную для данного момента, что становится уроком на будущее). Человек с преувеличенным страхом перед неудачей стремится объяснить свое поражение

неверием в собственные силы либо кознями извне. Ему не свойственно умение принимать удары судьбы или стремление «взять реванш».

Считается, что к предпринимательской деятельности в большей степени склонны люди первого типа.

С социальной точки зрения, роль предпринимателя ныне становится предпочтительнее роли менеджера. Предприниматель как основатель нового дела больше озабочен перспективами развития бизнеса, нежели сиюминутной прибылью. Он отличается сочетанием высокого уровня мотивации достижения и средневысоким уровнем социальной ответственности.

Присущая ему уверенность в своих силах способствует тому, что он нарочно ищет рискованные ситуации, испытывая себя делом. Отсюда и свойственная предпринимателю-инноватору структура ценностей с нацеленностью на постоянное обновление. Ему присущ патерналистский стиль руководства, он – подлинный лидер «отцовского» типа, заботящийся о сохранении и приумножении, нежели о разрушении.

Крайней точкой для выявления идеального предпринимателя-инноватора может служить поиск новизны или «дела ради дела». Предприниматель помещается как бы посредине между «артистом» и «менеджером».

Сложность проблемы заключается, однако, в том, что менеджеры сегодня обладают многосторонними знаниями, которые не всегда доступны предпринимателю, особенно небольшому.

Предпринимателей отличает скорее более сильное, чем у наемных работников и менеджеров, стремление к независимости и автономии. Менеджеры активнее предпринимателей изучают психологические методы.

Не смотря на тенденцию к усиленному обучению менеджменту, тем не менее, он во многом остается искусством (а не наукой) – сферой уникальных решений, принимаемых уникальными способами. Ведь трудно, если не невозможно, алгоритмизировать способность к риску, умение предсказывать успех в неопределенных ситуациях, что доступно лишь индивидуальному сочетанию навыков, интуиции, жизненного опыта и компетентности. Как и трудно предложить формулу, по которой можно вычислить оптимальное соотношение риска,

упорства в достижении цели, чутья и расчета, с одной стороны, мотива достижения и потребности во власти – с другой стороны.

Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность теории А. Маслоу и возможности её реализации.
2. В чем состоит сущность двухфакторной теории Ф. Герцберга?
3. В чем состоит сущность теории стилей руководства Д. Макгрегора?
4. Мотивация менеджеров и предпринимателей: теории мотивации У. Джемса, Д. Макклеланда, Дж Аткинсона.
5. В чем состоит сущность атрибутивной теории мотивации.

§8. Зарождение отечественного научного менеджмента. Управленческие взгляды в России и СССР

1. Формирование отечественной науки управления и научной организации труда (НОТ)
2. «Всеобщая организационная наука» А.А. Богданова (тектология)
3. Эффективная система управления А.К. Гастева
4. Теория социалистической рационализация О.А. Ерманского
5. Теория «всякой организационной деятельности» П.М. Керженцева

1. Формирование отечественной науки управления и научной организации труда (НОТ)

Теоретические основы учения о трудовом действии появились в России раньше, чем в Америке и Европе. Первые ростки научного отношения к организации труда и управления появились в России на рубеже XIX- XX веков, но особенно стали заметными в первые десятилетия XX века, когда в США и Европе приобрели широкую популярность тейлоризм, фордизм, файолизм и др. В России разработка научных основ менеджмента велась в рамках научной организации труда НОТ. Разделение же научного управления и собственно НОТ произошло гораздо позднее.

Импорт в Россию иностранной техники, капиталов и специалистов сопровождался заимствованием прогрессивных идей в области НОТ и менеджмента.

Формирование отечественной науки управления и организации труда разворачивалось в 20-е годы на фоне острой дискуссии вокруг системы Тейлора и вопросов НОТ. Одни считали его приемлемым почти без оговорок, а другие почти целиком отвергали идеи Тейлора. Если антитейлористы умалчивали о достижениях западной теории рационализации, то тейлористы, которых было много среди инженеров и технических специалистов, напротив, некритически превозносили американские и европейские методы НОТ. Распространенным течением был и файолизм.

Важными этапами в развитии научного менеджмента в России стали две конференции по научной организации труда, проведенные в 1921 и 1924 годах. На первой из них было дано

следующее определение НОТ: Под научной организацией труда надлежит понимать организацию, основанную на тщательном изучении производственного процесса со всеми сопровождающими его условиями и факторами. Основным методом при этом является измерение с натуры затрат времени, материалов и механической работы, анализ всех полученных данных и синтез, дающий стройный, наиболее выгодный план производства.

На второй были определены главные задачи в области НОТ: переработка достижений западных теоретиков и практиков и обмен опытом с ними; увязка научно-исследовательской работы с потребностями производства; установление тесной связи между институтами и лабораториями НОТ и их специализация; опытное изучение труда в производстве и управлении, а также отдельных трудовых процессов; организация школ для подготовки инструкторов, способных к внедрению лучших методов работы; внедрение в труд и изучение на всех ступенях и во всех типах школ принципов НОТ.

В русской литературе применительно к науке управления были сформулированы следующие способы и приемы изучения организационно-управленческих процессов:

1) принцип систематического наблюдения происходящих в управлении явлений;

2) принцип выделения из всей совокупности явлений определенных объектов, изоляции их, разложения на составные части и описания (метод анализа);

3) принцип соединения отдельных звеньев изучаемого процесса в центростремительное целое (метод синтеза);

4) принцип измерения наблюдаемых явлении (во времени и пространстве);

5) принцип эксперимента и, в частности, испытания практикой.

При этом наиболее важная роль отводилась именно последнему принципу, утверждалось даже, что его применение является главным двигателем науки управления.

Кроме того, необходимо отметить, что наука управления мыслилась российскими учеными межотраслевой, применимой в одинаковой степени ко всем сферам жизни.

Таким образом, развитие научного менеджмента в России с самых первых его шагов осуществлялось в органическом единстве прикладных и общетеоретических исследований.

Массовое движение за научную организацию труда и управления развивалось в самых разнообразных формах (научно-исследовательские институты и лаборатории, ведомственные организации в области НОТ и управления, рационализаторские органы учреждений и предприятий и т.д.).

Основная задача этих НИИ и лабораторий заключалась в изучении проблем организации труда и управления и разработка обобщения полученных результатов, создание систематизированных концепций в области менеджмента. Кроме научно-изыскательской и рационализаторской функций, многие ведущие институты осуществляли также подготовку персонала.

Рассматриваемый период развития научного менеджмента в нашей стране представлен рядом ярких, исключительно одаренных и творчески плодовитых специалистов, таких как А. Богданов, О. Ерманский, А. Гастев и т.д.

2. «Всеобщая организационная наука» А.А. Богданова (тектология)

Среди ученых, усилия которых были направлены на поиск новых путей развития научной организации труда, производства и управления в условиях социализма, следует, прежде всего, назвать Л.Л. Богданова (1873–1928). Свои основные идеи он изложил в докладе на тему «Организационная наука и хозяйственная планомерность», а также в монографии «Всеобщая организационная наука (тектология)».

Богданов считал, что созерцательная философия должна быть отброшена и заменена всеобщей организационной «строительной» наукой – тектологией. Целью тектологии является превращение мира в организационное целое, более совершенное, чем это было ранее. По мнению Богданова, любая управленческая задача, требующая разрешения, состоит из целого ряда элементов. Достижение успеха заключается в нахождении наиболее рационального расположения этих элементов. В этом и состоит содержание организационной деятельности. Вообще всю

управленческую деятельность Богданов сводил к соединению и разъединению наличных элементов.

В основу всеобщей организационной науки Богдановым был положен механизм, заимствованный из физико-химических наук. Он создал теорию равновесия, согласно которой все явления состоят из совокупности сменяющих друг друга состояний подвижного равновесия, которое устанавливается в результате столкновения различно направленных сил. Основными элементами формирующего механизма являются конъюгации (первичные элементы) и ингрессии (соединительные элементы), а суть регулирующего механизма сводится к подбору наилучшего сочетания элементов.

«Всеобщая организационная наука» включает в себя два основных механизма: механизм, формирующий систему, и механизм, регулирующий систему. Тектология, по мнению Богданова, носит универсальный характер и может быть одинаково успешно применена для изучении различных явлений, как природы, так и общества.

В основу построения всеобщей организационной науки Богданов положил универсальные организационные принципы, которые были одинаково пригодны для всех сфер человеческой деятельности. К основным принципам относятся следующие:

1) рассмотрение части системы по отношению ко всей системе и рассмотрение всей системы по отношению к окружающему ее миру и в соответствии с этим планомерное распределение средств для достижения равновесия общественного хозяйства;

2) принцип цепной связи, на основе которого был сформулирован «закон наименьших», согласно которому прочность цепи определяется наиболее слабым звеном.

Богданов рассматривал созданную им «организационную науку» в качестве всеобщей науки, т.е. науки наук, что противоречит самому опыту развития науки и практики. Он механически переносил принципы организации точных наук на другие сферы деятельности, где они либо совсем не действуют, либо действуют в ограниченных рамках.

Несмотря на недостатки «всеобщей организационной науки», Богданова можно по праву считать родоначальником новой науки – организации.

3. Эффективная система управления А.К. Гастева

Несомненным лидером отечественной науки управления и НОТ в 20-е годы и наиболее известным автором в современной России является А.К. Гастев (1882-1941), возглавлявший Центральный институт труда (ЦИТ).

Основная заслуга Гастева заключается в разработке теоретических и экспериментальных идей новой науки – инженерии (социального инженеризма), соединявшей в себе методы естественных наук, социологии, психологии и педагогики. Под его руководством на десятках предприятий внедрялись инновационные методы организации труда и производства. По методикам ЦИТа подготовлено более 500 тыс. квалифицированных рабочих, тысячи консультантов по управлению и НОТ. Значителен его вклад в разработку идей кибернетики и общей теории систем.

Гастев уделял большое внимание консультационной работе. Результатом этой деятельности стали интересные выводы о качествах, которыми должна обладать эффективная система управления. Например, такими качествами являются следующие:

1. Дисциплина, без которой невозможно какое бы то ни было управление.
2. Точное знание каждым работником своих прав и обязанностей.
3. Точное установление последней инстанции разрешения каждого вопроса.
4. Предоставление права конечной инстанции низшим служащим в максимальном количестве случаев. (В настоящее время это один из основных принципов научного менеджмента).
5. Автоматичность, установление порядка, при котором права и обязанности каждого работника определены настолько четко, что большинство вопросов решается согласованием низших служащих без санкции высшего администратора.
6. Точное определение вопросов, подлежащих решению только высшей администрацией.

7. Исполнение каждым работником по возможности одного точно определенного дела.

8. Установление ответственности каждого работника за точность и своевременность выполнения его обязанностей и распоряжений администрации.

Для определения эффективности управления предприятием необходимо провести анализ существующей на предприятии системы и по возможности точно определить степень ее отклонения от эффективной по всем вышеуказанным параметрам. После этого можно делать вывод о целесообразности проведения реорганизации предприятия (желательно поэтапной, а не немедленной).

Большое внимание Гастев уделял культуре труда. Культура труда имеет также экономическое измерение: так, при правильном расположении инструментов работник выигрывает час в течение дня; у культурного человека всегда все под рукой. На вершине пирамиды культуры труда у Гастева находится культура рабочего класса. Приобретенные каждым работником индивидуальные навыки закрепляются четкой организацией совместной деятельности, которая пробуждает жажду творчества и стремление усовершенствовать свое орудие труда.

4. Теория социалистической рационализация О.А. Ерманского

Важная роль в развитии научной организации труда и управления в СССР принадлежит видному экономисту О.А. Ерманскому (1866–1941), который внес значительный вклад в создание теории социалистической рационализации**.** В основу теории социалистической рационализации Ерманский положил коренные различия в назначении и принципах осуществления социалистической и капиталистической рационализации. Эти различия он видел в следующем:

- социалистическая рационализация осуществляется в интересах рабочего класса, в отличие от капиталистической рационализации, направленной против рабочих;
- социалистическая рационализация учитывает интересы всего народного хозяйства и его части — предприятия, а

капиталистическая рационализация учитывает интересы только отдельного предприятия. Опираясь на народно-хозяйственный подход, Ерманский выделил несколько последовательных ступеней ее осуществления:

1) рационализация отдельного рабочего процесса;

2) рационализация производственного процесса в рамках предприятия как единого целого;

3) рационализация всей промышленности;

4) рационализация всего народного Хозяйства.

Ученый рассматривал рационализацию как качественную задачу, имеющую целью добиться увеличения достигаемого полезного результата. Достижение поставленной задачи возможно на основе соблюдения главных принципов рационализации: принципа положительного подбора, принципа организационной суммы и принципа оптимума.

Принцип положительного подбора**,** считал Ерманский, лежит в основе решения как простых, так и сложных задач рациональной организации труда и управления. Под положительным подбором сил он понимал такое их сочетание, при котором они, благодаря своим свойствам, подкрепляют, усиливают друг друга, но ни в коем случае не ослабляют.

Обоснование принципа положительного подбора сил позволило Ерманскому сформулировать «основной закон организации», который сводился к следующему: организационная сумма больше арифметической суммы сил, ее составляющих. В этом случае, по его мнению, результат всегда будет больше.

Главным из трех выдвинутых Ерманским принципов является третий – принцип оптимума, который он называл «стержнем проблемы рационализации». Принцип оптимума Ерманский раскрывает путем сопоставления проделанной работы с затраченной энергией. Под энергией он понимал «...не только живую энергию работающего человека, но и энергию, воплощенную во всех факторах производства – двигателях, машинах, инструментах и т.п., использованных в данной работе». Отношение проделанной работы к затраченной энергии он называл коэффициентом рациональности.

Принцип оптимума требует наилучшего, оптимального применения всех видов энергии для достижения требуемого результата.

Несмотря на критику, вклад Ерманского в развитие теории и практики организации труда значителен. Им обобщен большой практический материал хозяйственного строительства в СССР.

5. Теория «всякой организационной деятельности» П.М. Керженцева

Проблемы научной организации труда получили широкое освещение в трудах П.М. Керженцева (1881–1940), основными работами которого являются книги: «НОТ», «Принципы организации», «Борьба за время», «Организуй себя сам». Им была разработана теория «всякой организационной деятельности».

Керженцев распространил понимание научной организации труда на все сферы человеческой деятельности. По его мнению, НОТ включает в себя три составные части:

1) человек и его деятельность;

2) материальные средства (выбор места для организации, предприятия, подбор необходимого оборудования, материалов и др.);

3) использование рациональных организационных методов.

Особенно большое значение Керженцев уделял использованию организационных методов, которым на практике не уделялось должного внимания. К этим методам он относил методы подбора и использования работников, вопросы дисциплины, ответственности, учета и контроля, подчиненности и т.д.

Особое внимание Керженцев уделял методам научной организации труда, к числу которых он относил: выработку нормалей и стандартов, тщательное измерение и учет, обследование «в натуре». «Материальной ценностью особого рода» он считал время: время неиспользованное – время, погибшее безвозвратно. Поэтому, чтобы правильно использовать время, мы должны с особой тщательностью и бережливостью к нему

относиться. Он подробно анализировал причины растраты времени в народном хозяйстве и предлагал пути их устранения.

Керженцев остро критиковал неудовлетворительную организацию работы управленческого персонала. Важнейшими направлениями улучшения его деятельности он считал повышение организационной культуры, правильное распределение обязанностей между работниками, повышение персональной ответственности за порученное дело, рациональное использование своего времени.

Керженцев считал необходимым распространение организационных методов на различные сферы деятельности: государственный аппарат, школы и пр. Им давались рекомендации по перенесению организационного опыта из одной сферы деятельности в другую, например, военного опыта в промышленность, опыта промышленности в культуру и т.д. с учетом особенностей каждой области.

Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность научной организации труда.
2. «Всеобщая организационная наука» А.А. Богданова (тектология).
3. Эффективная система управления А.К. Гастева.
4. Теория социалистической рационализация О.А. Ерманского.
5. Теория «всякой организационной деятельности» П.М. Керженцева.

§9. Разнообразие моделей менеджмента: американский, европейский, японский менеджмент

1. Особенности американской модели менеджмента
2. Особенности японской модели менеджмента
3. Особенности европейской модели менеджмента

1. Особенности американской модели менеджмента

Известный интерес представляет изучение американской модели менеджмента. Американский менеджмент позволил США занять лидирующее положение среди стран западного мира и Японии. Кроме того, надо иметь в виду, что именно в США впервые сформировалась наука и практика менеджмента.

Современный американский менеджмент и стратегическое управление Современный американский менеджмент в таком виде, какой сложился в настоящее время, базируется на трех исторических предпосылках:

- наличии рынка;
- индустриальном способе организации производства;
- корпорации как основной форме предпринимательства.

Рыночный Подход предусматривает распределение ресурсов с помощью рынка, без какого-либо вмешательства общества. Этот подход является наиболее эффективным. Рыночные отношения часто требуют принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска, что повышает ответственность менеджеров за их разработку и принятие.

Современная американская модель менеджмента ориентирована на такую организационно-правовую форму частного предпринимательства, как корпорация (акционерное общество), возникшую еще в начале XIX в.

Корпорации пришли на смену небольшим предприятиям, в которых вся собственность принадлежала владельцам капитала, и они полностью контролировали деятельность рабочих.

По мнению теоретиков менеджмента, создание корпораций, повлекло за собой отделение собственности от контроля над распоряжением ею, т.е. от власти.

Реальная власть по управлению корпорацией перешла к ее правлению и менеджерам (специалистам в области организации и управления производством). В модели американского менеджмента и в настоящее время корпорация является основной структурной единицей.

Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление.

Стратегию можно определить как генеральную программу действий, выявляющую приоритеты проблем и ресурсов для достижения главной цели корпорации. Содержание стратегического управления заключается, во-первых, в разработке долгосрочной стратегии, необходимой для победы в конкурентной борьбе, и, во-вторых, в осуществлении управления в реальном масштабе времени. Разработанная стратегия корпорации впоследствии превращается в текущие производственно-хозяйственные планы, подлежащие реализации на практике.

Концепция стратегического управления основана на системном и ситуационных подходах к управлению. Предприятие рассматривается как «открытая» система. Основой стратегического управления является системный и ситуационный анализ внешней (макроокружение и конкуренты) и внутренней (научные исследования и разработки, кадры и их потенциал, финансы, организационная культура и пр.) среды.

Важнейшей составной частью плановой работы корпорации является стратегическое планирование, возникшее в условиях насыщения рынка и замедления роста ряда корпораций. Стратегическое планирование позволяет руководству корпорации установить обоснованные приоритеты распределения, как правило, всегда ограниченных ресурсов. Стратегическое планирование создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

Еще одной важной особенностью американской модели менеджмента является разработка и внедрение партисипативной модели управления. Партисипативное управление можно рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации, целью которого является совершенствование использования всего человеческого потенциала организации. В настоящее время в США получили распространение четыре основные формы привлечения рабочих к управлению:

участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха;

создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих;

разработка систем участия в прибыли;

привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

Американские ученые продолжают ставить и разрабатывать реальные проблемы менеджмента. Так, некоторые авторы выделяют шесть основных видов менеджмента.

правительственный (его деятельность соответствует общему понятию менеджмента, хотя слово «менеджмент» не применяется к деятельности правительства);

государственный менеджмент;

военный менеджмент (особый вид государственного менеджмента);

ассоциационный (клубный) менеджмент;

бизнес-менеджмент (особый вид менеджмента, отличающийся от правительственного и государственного);

менеджмент в государственной собственности (специальный вид «бизнес-менеджмента»)

Развивая теорию, управления, Петерсон и Плоумен создают определение понятию «менеджмент» «как психологический процесс осуществления руководства подчиненными, посредством которого удовлетворяются главные человеческие стремления».

Видный представитель американского менеджмента Питер Ф. Друкер сформулировал основные принципы современного менеджмента.

1. Содержание менеджмента в целом аналогично в разных странах, но методы его различны.

2. В центре внимания менеджмента находится человек, который должен направлять свои усилия на повышение эффективности своей деятельности с целью достижения эффективности работы всего предприятия.

3. Задачей менеджмента является направление действий всех работников на выполнение общих целей предприятия.

4. Задачей менеджмента является постоянное развитие способностей, потребностей всех работников предприятия и возможностей их удовлетворения.

5. Каждый работник должен нести ответственность за порученную ему работу.

5. В конечном счете деятельность предприятия оценивается большим количеством разнообразных способов и средств.

6. Оценка и результаты деятельности предприятия находят свое выражение не внутри предприятия, а вне его.

Друкер сформулировал ряд общих, обязательных функций, которые присущи труду любою менеджера:

определение целей предприятия и путей их достижения;

организация работы персонала предприятия (определение объема работ и распределение его между работниками, создание организационной структуры и т.д.);

создание системы мотивации и координация деятельности работников;

анализ деятельности организации и контроль за работой персонала;

обеспечение профессионального роста людей в организации.

Менеджер не может быть «универсальным гением». Американская практика подбора руководящих работников делает акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста.

Американский менеджмент внес значительный вклад в разработку менеджмента как учебной дисциплины.

2. Особенности японской модели менеджмента

Одной из главных причин стремительного успеха Японии является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор. Основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы. Отличительными чертами японского характера являются экономия и бережливость.

Требования экономии и бережливости непосредственно связаны с выпуском высококачественной продукции.

Известно, что поведение человека определяется его потребностями. При этом японцы выше других ставят социальные потребности.

Японцы преклоняются перед трудом. В иерархии ценностей японского народа труд стоит на первом месте.

Японская модель менеджмента ориентирована на «социального человека. «Социальный человек» имеет специфическую систему стимулов и мотивов. К стимулам относятся заработная плата, условия труда, стиль руководства, межличностные отношения между работниками. Мотивами к труду являются трудовые успехи работника, признание его заслуг, служебный рост и т.д.

Японцы учитывают сложившуюся ситуацию и приспосабливаются к ней. В отличие от работников других стран, японцы не стремятся к безусловному выполнению правил, инструкций и обещаний. С их точки зрения, поведение менеджера и принятие им решений всецело зависит от ситуации. Отношения со своими партнерами японцы строят на основе доверия. Также в Японии работает система оплаты труда работников по выслуге лет. При принятии работников на работу им устанавливается одинаковый размер оплаты труда, который впоследствии увеличивается в зависимости от стажа работы на данном предприятии.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является «корпоративный дух» фирмы, под которым понимается слияние с фирмой и преданность ее идеалам. В основе «корпоративного духа» фирмы лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личных интересов отдельных работников.

Для крупных японских фирм характерна система «пожизненного найма», которая охватывает до 30% общего числа наемных работников. Сущность этой системы сводится к следующему: каждый год в начале апреля (после окончания учебного года) фирмы заполняют имеющиеся вакансии выпускниками школ и университетов, которые после адаптации и обучения приступают к непосредственному выполнению своих обязанностей. Фирмы гарантируют своим работникам занятость не только до их выхода на пенсию в 55 лет (а в некоторых фирмах в 60

лет), но и в случае спада производства и возникновения других непредвиденных обстоятельств.

Система «пожизненного найма» очень выгодна как предпринимателям, так и работникам. Предприниматели приобретают верных и преданных работников, готовых трудиться на благо фирмы с наибольшей отдачей. Работники, «пожизненно» нанятые фирмой, испытывают чувство глубокого удовлетворения от того, что получили признание их способности, образование и уровень подготовки.

Система «пожизненного найма» тесно переплетается с системой оплаты за труд «по выслуге лет». Сущность этой системы состоит в том, что размер заработной платы непосредственно зависит от непрерывного стажа работы. Система оплаты за труд «по выслуге лет» оказывает значительное влияние на систему «продвижения по старшинству». При выдвижении работника на руководящую должность предпочтение отдается возрасту и стажу работы.

Но постепенно система оплаты труда «по выслуге лет» заменяется оплатой по результатам труда.

Центральное место в оперативном управлении японского менеджмента занимает управление качеством.

В основу японской системы управления качеством продукции заложена концепция «тотального» контроля за качеством в рамках фирмы, которая приобрела статус религии. Контроль за качеством охватывает все стадии производства. В систему контроля вовлечены все работники фирмы, включая секретаря и машинистку. Во всех сферах японской экономики в настоящее время действуют группы (кружки) качества, в которые помимо рабочих включаются мастера и инженеры. Японская система управления качеством не дает сбоев.

В последнее время американские корпорации начали внедрять у себя нововведения, приведшие японские фирмы к значительному успеху. Однако не все методы управления, используемые в Японии, приживаются на американской земле. В то же время другое американское нововведение – американские методы управления «человеческими ресурсами» – не нашло применения в Японии. Сопоставление японской и американской моделей менеджмента показывает, что нельзя переносить одну модель менеджмента в

экономику другой страны без учета ее специфических условий и, прежде всего, психологических и социально-культурных факторов.

3. Особенности европейской модели менеджмента

Как было отмечено, западноевропейские ученые и практики внесли значительный вклад в формирование всех школ управления.

Заметное влияние на формирование менеджмента оказали английские исследователи. Так, английский исследователь Р. Фэлк сформулировал семь принципов управления, которые содержат в себе ряд положений, разработанных классической школой и известных как «диапазон контроля».

Вслед за США в Европе стали проводиться эксперименты «по обогащению труда», т.е. повышению его содержательности на рабочем месте.

В Англии, Голландии, Норвегии, Швеции и других странах Запада широко прорабатывались также вопросы привлечения работников к «участию в управлении».

Западноевропейские ученые оказали заметное влияние на формирование подхода к управлению с позиции «социального человека». Этот подход позволял изучать поведение людей с точки зрения воздействия на них группового поведения.

Но наибольший интерес для изучения представляют концепция «социального рыночного хозяйства» Л. Эрхарда и шведская модель социализма.

Большое влияние на развитие всей Европы в послевоенные годы оказал немецкий ученый, политик, министр экономики и канцлер Людвиг Эрхард (1897–1977). В основу разработанной Эрхардом концепции «социального рыночного хозяйства» была положена теория косвенного регулирования. Теория «социального рыночного хозяйства» базируется на принципе социальной ориентации рынка. Она направлена на развитие производства, которое обеспечивало всем работающим рост заработной платы при условии повышения производительности труда.

Концепция «социального рыночного хозяйства» по Эрхарду включает в себя два основных положения.

1. Усиление государственного регулирования во всех сферах хозяйствования. Концепция Эрхарада была направлена на создание

сильного, «социального государства», которое не только регулирует общественные процессы, в том числе и рынок, но и проводит социальную политику в интересах повышения благосостояния населения. Такая позиция противоположна взглядам американского исследователя М, Фридмэна, который ввел термин «монетаризм». Фридмэн выступал против государственного регулирования. Государство монетаристского типа не гарантирует населению оказание медицинской помощи, создание государственной системы социального страхования и образования. Рыночная экономика развивается стихийно, без какого-либо вмешательства со стороны государства.

Понятие «социальное государство» было закреплено в конституции ФРГ и ряде европейских стран.

2. Введение индикативного планирования, пришедшего на смену директивного планирования. Директивное планирование предусматривало установление четкого и большого количества директивных показателей, обязательных для выполнения. Индикативное планирование предполагает установление планов и показателей, достижение которых является наиболее желательным.

Основой успеха индикативного планирования в ФРГ явилась поддержка всем населением главных целей социально-экономического развития страны на перспективу, а также баланс социально-трудовых интересов общества, известный как социальное партнерство.

Социальное партнерство представляет собой такой тип отношений между предпринимателями и работниками, при котором, между ними достигается социальный мир, а возникающие конфликты

Определенный интерес представляет шведская модель разрешаются цивилизованными методами социализма.

Шведская модель социализма Мюрдаля основана на теории социального рыночного хозяйства, социально регулируемой экономики и социального партнерства.

Эта модель учитывает специфические особенности Швеции, которая представляет собой страну с высоким уровнем материального и социального обеспечения населения, социальной защиты населения, которая гарантировала бы равные возможности для повышения благосостояния как трудоспособного, так и нетрудоспособного населения.

С этой целью модель предусматривала осуществление государством целого комплекса различных мер:

обеспечение высокого прожиточного минимума всем членам общества;

оказание материальной помощи малоимущим за счет изъятия привилегий у богатых;

создание условий для зарабатывания средств любыми способами, не противоречащими законам;

защита гражданских и политических прав и свобод;

защита от политического преследования и произвола администрации;

создание благоприятного социально-психологического климата как в обществе в целом, так и в отдельных его структурных образованиях;

обеспечение максимальной стабильности общественной жизни.

Все эти меры способствовали увеличению размеров личного потребления.

Большинство исследователей считают, что в США теория и практика управления достигли значительно более высокого уровня развития, чем в других странах. По их мнению, высокая производительность труда в США обеспечивается за счет лучшей организации производства. Работая на европейском рынке, американские бизнесмены получают высокие прибыли, умело приспосабливаясь к разным условиям на рынках. Именно отставанием в области образования, организации производства и подбора кадров западноевропейские ученые объясняют так называемый технологический разрыв между США и Европой. Одной из причин создавшегося положения следует считать то, что американцы проводят в Западной Европе политику подчинения европейских стран своим стратегическим планам.

Создание собственной модели менеджмента требует, с одной стороны, изучения всего ценного, что содержится в зарубежной теории и практике (но не бездумного его перенесения на отечественную почву), а с другой – использования его лучших достижений в своей деятельности.

Мировой опыт формирования моделей менеджмента (и прежде всего Японии) свидетельствует о том, что механическое перенесение моделей управления из одной социокультурной, среды

в другую практически невозможно. При создании собственной модели менеджмента необходимо учитывать влияние таких факторов, как тип собственности, форма государственного устройства и зрелость сложившихся рыночных отношений.

Контрольные вопросы

1. В чем особенность американской модели менеджмента.
2. В чем состоит особенность японской модели менеджмента.
3. В чем состоит особенность европейской модели менеджмента.

§10. Современный менеджмент

1. Концепция современного менеджмента
2. Основные тенденции развития менеджмента
3. Новые области менеджмента

1. Концепция современного менеджмента

Развитие теории и практики управления во всем мире позволило сформулировать современную концепцию менеджмента, приведенную ниже.

Современная концепция менеджмента

Основные положения

1. Успех организации определяется не рациональной организацией производства, как считали представители школы научного управления и классической школы, а ее способностью адаптироваться к изменениям (школа науки управления).

2. Организация рассматривается как открытая система, на которую оказывает влияние большое количество внешних факторов (международное положение, политические и социокультурные факторы, состояние экономики в стране, законы, поставщики, потребители, конкуренты и др.).

3. Процесс управления организацией – это непрерывный, целенаправленный, постоянно повторяющийся процесс, на который оказывают воздействие факторы внешней и внутренней среды. Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

4. Применение к процессу управления организацией ситуационного подхода позволяет принимать управленческие решения в зависимости от сложившейся ситуации и достигать поставленных целей.

5. Ориентация на человека и его возможности, поэтому основное внимание уделяется демократизации управления, проблемам руководства и лидерства, поведению человека, изучению организационной культуры, мотивации и т.п.

Представляется, что эти основополагающие положения менеджмента будут не только сохранены в XXI в., но и получат свое дальнейшее развитие.

2. Основные тенденции развития менеджмента

Как уже было сказано выше, основные идеи концепции современного менеджмента получат свое дальнейшее развитие. Кроме того, менеджмент будет развиваться по следующим основным направлениям:

рациональное сочетание рынка и государственного регулирования;

широкое использование стратегического планирования и управления в деятельности организаций;

постоянная корректировка целей организации как реакция на изменения внешней среды;

достижение стратегических и оперативных целей организации за счет оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов по основным направлениям деятельности организации;

разработка новых методов и приемов управления, позволяющих организации более гибко адаптироваться к изменениям внешней среды;

резкое повышение уровня квалификации и искусства менеджеров в управлении организацией;

использование в практике управления оптимальных решений, выбранных на основе тщательного анализа альтернативных вариантов решения проблемы;

совершенствование структур управления за счет большей децентрализации функций;

постоянная забота о повышении квалификации работников организации;

максимальное использование инноваций, экономико-математических методов, ЭВМ;

развитие информационных систем, широкое использование глобальных информационных сетей (интернет и др.);

привлечение сотрудников к управлению организацией.

В современных условиях особую актуальность приобретает необходимость создания в России своей национальной модели менеджмента, для создания которой необходимо, прежде всего, определиться с принципами, которые должны быть положены в основу ее создания. Представляется, что базовыми принципами российского типа управления являются следующие.

1. Использование в управлении концепции государственного регулирования экономики, основные положения которой были сформулированы Дж.М. Кейнсом еще в 1936 г.

2. Свобода выбора концепций для создания оптимальной модели управления в России, не отвергая при этом сложившихся традиционных методов управления.

3. Управление на основе постоянных нововведений.

4. Отказ от чрезмерной централизации власти в отечественных фирмах и приобретение возможностей менеджеров высшего уровня гибко реагировать на быстро меняющуюся внешнюю ситуацию.

5. Использование в качестве менеджеров крупных компаний специалистов, имеющих негативный опыт собственного бизнеса, но не утративших предпринимательского интереса.

6. Выработка стратегии управления, ориентированной на постоянные изменения как во внешней среде, так и внутри фирмы; выделение в качестве основного ресурса выживания человеческих ресурсов, их интеллектуального потенциала и постоянно развивающихся технологий.

7. Создание системы социальной защиты населения, проведение ее под лозунгом «благосостояние для всех».

8. Введение индикативного планирования, предусматривающего разработку долгосрочных прогнозов, среднесрочных планов социально-экономического развития страны, годовых планов использования госбюджета.

9. Совершенствование методов мотивации и управления персоналом, которые остаются в настоящее время самой актуальной и неразрешенной проблемой.

10. Повышение конкурентоспособности продукции и предприятий на рынке, что является главным критерием оценки эффективности системы управления.

Понимание и использование на практике отдельных элементов зарубежных моделей менеджмента поможет российским менеджерам и бизнесменам глубже разобраться в проблемах управления экономикой страны.

Сформулированные базовые принципы управления находите; в русле общемировых тенденций развития и могут быть положены в основу формирования российской модели менеджмента.

3. Новые области менеджмента

Количество новых областей менеджмента, методик, концепций и инструментов управления, которыми должен владеть современный менеджер постоянно возрастает. В самостоятельную отрасль выдвинулось управление сервисом. Разнообразие видов сервиса столь велико, что управление сервисом возможно лишь при строгой классификации, построении специальных моделей и информационных систем. Например, американскому потребителю сейчас предлагается около 600 моделей легкового и грузового автотранспорта.

Не говоря уже о традиционных областях менеджмента. До недавнего времени внедрение считалось частью управления производством. Сейчас это самостоятельное и перспективное направление, внутри которого уже выделяются собственные подотрасли, например, «ноу-хау», гибкое автоматизированное производство.

В каждой из этих отраслей уже не столько менеджмента в целом, сколько одного из его направлений, появляются даже конкурирующие концепции и теории, альтернативные программы, что свидетельствует о высокой плотности эмпирических исследований и активном теоретическом поиске. Так, управление информационными ресурсами (Information Resource Management) охватывает планирование, подготовку персонала, разработку бюджетов, организацию, оперативное управление и другие виды информационной деятельности.

Частным разделом этой деятельности выступает управление на основе моделей (model management), структурное моделирование, ситуативное моделирование. Особенно активно развиваются сейчас такие направления менеджмента, как имитационное моделирование и теория принятия управленческих решений. В отдельное направление выделилось также управление риском (risk management), которое эффективно в условиях нестабильной экономической ситуации и интенсивной нововведенческой деятельности.

Таков далеко не полный перечень направлений современного менеджмента. Мы убеждаемся, что это практически необозримое поле деятельности, причем постоянно обновляющееся и расширяющееся.

Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность концепции современного менеджмента.
2. Перечислите основные тенденции развития менеджмента.
3. Раскройте новые области менеджмента.

ГЛАВА 2. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

§11. Введение в теорию организации

1. Сущность организации
2. Предмет и метод теории организации
3. Место и роль организации в системе современных знаний

1. Сущность организации

Общество состоит из множества организаций, с которыми связаны все аспекты и проявления человеческой жизни – экономика, наука, культура, образование, оборона, даже личная жизнь. Теория организации призвана ответить на вопросы, зачем организации нужны, как они создаются, функционируют и изменяются, почему члены организаций действуют именно так, а не иначе.

Организация *представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей.* Под словами «сознательно координируемое» понимается управление, под «социальным образованием» – то, что организация состоит из людей или их групп, взаимодействующих между собой. Модели взаимодействия, которым следуют индивидуумы, являются преднамеренными. Организационные процессы содержат в себе социальную сущность, а взаимодействие членов групп должно быть сбалансировано и предполагает необходимость в координации. Организация имеет относительно определенные границы, которые могут меняться со временем. Члены организации, на которых возлагаются определенные обязанности, вносят свой вклад в достижение установленных целей. Преимущество организованных групп заключается в том, что человек, входя в состав коллектива, может более успешно достичь своих целей, чем индивидуально. Поэтому для достижения своих целей он и создает интегрированные, кооперативные системы поведения.

Определение организации предусматривает необходимость формального координирования взаимодействия работников.

Структура организации определяет, каким образом должны быть распределены задачи, какой должна быть субординация, каковы формальные координирующие механизмы и модели взаимодействия. Для организации характерны комплексность, формализация и определенное соотношение централизации и децентрализации.

Комплексность рассматривает степень дифференциации в рамках организации. Она включает уровень специализации или разделения труда, количество уровней в иерархии организации и степень территориального распределения частей организации.

Под *формализацией* понимается заранее разработанные и установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников. Некоторые организации минимально оперируют с такими стандартными директивами. Другие имеют все типы правил, инструктирующих работников по поводу того, что они могут и чего не могут делать.

Соотношение *централизации и децентрализации* определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения в организации. В некоторых организациях процесс принятия решений сверх централизован, а разрешением проблем занимается высшее руководство. В других случаях принятие решений децентрализовано, ответственность делегируется вниз по иерархии управления. Принятое соотношение централизации и децентрализации определяет характер и тип устанавливаемой организационной структуры управления.

Отметим, что организации заранее проектируются, моделируются, с тем, чтобы сформировать структуру, подчиненную интересам достижения установленных целей. При проектировании организации используется представление о ней как об организме, который действует рационально и целенаправленно, имеет априори установленную цель и совершенствует методы достижения цели. Проектирование в современных условиях вызвано к жизни увеличивающейся сложностью управления организациями, необходимостью применения научно обоснованных методов для выполнения функций управления и специализацией управленческого труда. Этот подход качественно отличается от широко распространенных методов повышения эффективности организаций, таких, как традиционное расчленение и объединение на опытной основе подразделений или сфер

ответственности руководителей, замена руководителей, улучшение тех или иных организационных процедур.

Следует различать теорию организации и организационное поведение. Макроуровень (организация в целом и ее основные части) является объектом анализа в *теории организации*, которая изучает условия и предпосылки поведения организации, ее общую эффективность, возможности для адаптации и достижения целей. Эта дисциплина имеет как описательный, так и нормативный аспект. Она описывает фактическую структуру организации и предлагает варианты ее оптимальной структуры, обеспечивающей эффективное функционирование. *Организационное поведение* как научная дисциплина имеет объектом анализа микроуровень – поведение индивидуумов и групп. Поведение индивидуумов обычно изучается с позицией восприятия ценностей, профессионального образования, мотивации и личных особенностей. При рассмотрении поведения групп внимание уделяется ролям, статусу, руководству, общению и конфликтам. В круг изучения входят производительность труда работников, текучесть кадров, удовлетворенность работой.

Необходимо подчеркнуть, что теория организации и организационное поведение – смежные дисциплины, имеют много точек соприкосновения, дополняют друг друга при изучении проблем поведения организаций. Исследуя конфликты, организационное поведение сосредоточивается на межличностных и внутригрупповых столкновениях, которые происходят из-за разнообразия личностных особенностей и недостаточной коммуникации. Конфликт же когда он изучается теорией организации, связан преимущественно с проблемами внутренней координации. В одном случае конфликт рассматривается как проблема, возникающая между людьми, в другом – как столкновение в результате имеющихся недостатков в построении организации. Теория организации и организационное поведение охватывают различные уровни и аспекты анализа организационного процесса.

Каждая организация имеет свое предназначение – *миссию*, во имя которой люди объединяются и осуществляют свою деятельность. Миссия – понятие неоднозначное. Значение определения миссии организации состоит в том, что она:

представляет собой базис, точку опоры для всех плановых решений организации, для определения ее целей и задач;

создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели;

помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;

вызывает понимание и поддержку внешних участников организации (акционеров, финансовых фирм и т.д.)

Примерная характеристика предназначения организации в обобщенном виде включает:

предполагаемые товары или услуги;

место и роль в системе рыночных отношений;

цели организации (выживание, рост, доходность);

технологию (процессы, инновации);

философию (базовые взгляды, ценности, мотивации);

внутреннюю концепцию (сильные стороны, степень конкурентоспособности, факторы выживания);

внешний образ, имидж (ответственность перед партнерами, потребителями, обществом в целом).

Осуществляя свою миссию (предназначение), организация добивается достижения определенных целей – выживания, роста, доходности (таблица 1) Она выпускает определенную продукцию и оказывает услуги, использует различные технологии и т.д., выполняя при этом свои функции.

Таблица 1 – Классификация целей организации

Критерии классификации	Группы целей
1	2
Период установления	Стратегические Оперативные Тактические
Содержание	Экономические Социальные Организационные Технические Научные Политические

Продолжение таблицы 1

1	2

Структура	Маркетинговые Производственные Инновационные Финансовые Кадровые Административные
Среда	Внутренние Внешние
Приоритетность	Особо приоритетные Приоритетные Прочие
Измеримость	Количественные Качественные
Повторяемость	Постоянные (повторяющееся) Разовые
Иерархия	Цели организации Цели подразделений
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта Рост объекта Зрелость объекта Завершение жизненного цикла объекта

2. Предмет и метод теории организации

Любая современная теория представляет собой систему научных знаний, обобщающих практический опыт и отражающих сущность исследуемых явлений, их необходимые внутренние связи, законы функционирования и развития. Теория выполняет объяснительную функцию. Она показывает, какими свойствами и связями располагает объект исследования, каким законам он подчиняется в своем функционировании и развитии. Появление новой теории оправдано лишь тогда, когда открываются собственные объект и предмет исследования. Объектом познания обычно считают то, на что направлена познавательная деятельность исследователя, предметом – исследуемые с определенной целью стороны, свойства, отношения объекта. С теоретико-познавательной точки зрения и объект, и предмет познания –

феномены однопорядковые, они относятся к окружающей нас действительности и противостоят субъекту.

Авторы различных школ и направлений в теории и практике менеджмента по-разному подходили к выбору объекта и предмета организации. Так, в учении Ф.У.Тейлора объектом организации является организация труда, а предметом – трудовые процессы, трудовые приемы и движения, а также методы работы. У Г.Форда объект организации – это организация производства, а предмет – технологические потоки, производственные процессы. В классической школе объекта выступает организация в целом, а предметом организации является структуры и функции аппарата управления, регламентация содержания и методов работы. Теория человеческих отношений и различные поведенческие школы рассматривают в качестве объекта организации людей, а в качестве предмета исследования – мотивы поведения людей в организации.

В теории организации объектом изучения выступает организационный опыт окружающей нас действительности. При этом основные задачи познания заключаются в систематизации данного опыта, в осмыслении способ организации природы и человеческой деятельности, объяснении и обобщении этих способов, установлении тенденций и закономерностей их развития.

Объект теории организации – это регулируемые и самоорганизующиеся процессы, происходящие в общественных организационных системах, совокупность организационных отношений, как по вертикали, так и по горизонтали: организация и дезорганизация, субординация и координация, упорядочение и согласование, т.е. взаимодействие людей по поводу организации совместной деятельности, производства материальных благ, воспроизводства самих себя, как субъектов общественных изменений.

Поскольку самоорганизующиеся, регулируемые процессы характерны для всех сложных организационных систем, объект теории организации носит многоуровневый характер – от общества в целом, его основных подсистем до первичных предпринимательских, государственных и общественных организаций.

Предмет теории организации – организационные отношения, т.е. связи и взаимодействия между различного рода целостными образованиями и их структурными составляющими, а

также процессы и действия организующей направленности. Многообразие видов организационных отношений достаточно наглядно раскрывается через введенные А.А. Богдановым регулирующие механизмы: конъюгации (соединение элементов и комплексов между собой); ингрессии («вхождение», образование связующего промежуточного звена между разнородными звеньями при формировании новой целостности); дезингрессии («вхождение», образование нейтрализующего, разрушающего звена в процессе дезорганизации некой целостности); цепной связи (объединения посредством общих звеньев); отбора и подбора, стихийно регулирующих мер; бирегуляции (обратной связи), эгрессии и дигрессии (централистский и скелетный способы формирования комплексов). Таким образом, теория организация – это теория организационных отношений.

В предмет теории организации целесообразно включать основные методы, категории, понятия, раскрывающие суть данной науки, характер организаторской деятельности.

Все категории организации можно разделить на три относительно самостоятельные группы:

1. Общие категории для большинства социальных наук (общество, государство, собственность, рынок, социальная деятельность, человек, личность, ресурсы, социальные институты, власть и т.п.);

2. Категории, преимущественно отражающие организационные явления и процессы, происходящие в социальных и социально-экономических системах (организационная система, организация, структура организации, миссия, цель организации, лидер организации, формальная и неформальная организации, законы организации, организационная культура и др.);

3. Категории, раскрывающие технологию организаторской деятельности и управления (правила, процедуры, циклы, коммуникации, разрешение противоречий, конфликтов, композиция, типизация, классификация и др.).

Приведенное разделение теории организации на категории носит условный характер. В процессе исследования организационных проблем и в практике организаторской деятельности эти категории применяются комплексно, во взаимодействии друг с другом.

Инструментом теоретического исследования предмета

является научный метод. Под **методом** (от греч.methodos-буквально «путь к чему-либо») понимается упорядоченная деятельность по достижению определенной цели. Познавательная деятельность человека может быть теоретической и практической, поэтому понятие «метод» в равной степени относятся как к теории, так и к практике. Научный метод связан с действиями ученого и представляет собой совокупность мыслительной или физической операций, осуществляемый в ходе исследования. В нем заключено знание процедур для получения нового знания.

В основе формирования метода лежат свойства, особенности, законы исследуемого объекта, а также направленная деятельность ученого, имеющего определенные потребности и обладающего возможностями и способностями. Таким образом, научный метод является одновременно и результатом научной деятельности человека, и средством его дальнейшей работы.

Метод теории организации – набор теоретико-познавательных и логических принципов и категорий, а, также научного (формально-логического, математического, статистического, собственно организованного) инструментария для исследования системы организационных отношений. Метод организационной науки не описывает сам объект и предмет исследования (организационный опыт и систему организационных отношений), но предписывает исследователю, какие и как применять средства исследования, чтобы получить истинные знания о предмете.

К основным методам теории организации относятся: индуктивный, статистический, абстрактно-аналитический, сравнительный и др.

Статистический метод заключается в количественном учете факторов и частоте их повторяемости. Исследование массовых явлений окружающего мира с использованием методов теории вероятностей, группировок, средних величин, индексов, графических изображений и т.п. позволяет устанавливать характер и устойчивость организационных связей структурных элементов в различных комплексах, оценивать их уровень организованности и дезорганизации. Данный метод способствует нахождению устойчивый связей и закономерностей между организационными отношениями.

Абстрактно-аналитический метод позволяет определять

законы явлений, отражающие связи и постоянные тенденции. Средством для этого служит «абстрагирование», т.е. мысленное выделение существенных свойств и связей предмета, отвлечение от частностей, что позволяет выявить в чистом виде основу изучаемых явлений. Во всех случаях абстрагирование осуществляется путем либо вычисления исследуемого явления из некоторой целостности, либо составления обобщенной картины изучаемого явления, либо замены реального эмпирического явления идеализируемой схемой.

Суть **сравнительного метода** заключается в подборе сходных организаций как объектов исследования. Важное значение данный метод приобретает для выяснения процессов изменения, развития, динамики исследуемого явления, раскрытия тенденций и закономерностей функционирования развития организационных систем.

Эффективность применения сравнительного метода в практической организаторской деятельности, научном исследовании определяется правилами, выработанными многовековыми исследовательским опытом:

во-первых, сравнивать можно лишь взаимосвязанные, однородные и соизмеряемые события (факты);

во-вторых, следует выявить не только признаки сходства в сравниваемых (факта), структурах, но признаки различия;

в-третьих, сравнение должно осуществляться, прежде всего, по таким признакам сходства и различия, которые имеют важное, существенное значение. Следует сравнивать неизвестное (объясняемые факты) с известным (ранее установленными знаниями).

Организационные процессы и явления носят всеприродный характер и не могут быть описаны методами какой-либо одной дисциплинарной науки. Поэтому в этих условиях особое значение приобретают новые методы комплексного и функционального анализа, системного и исторического подхода.

Благодаря широкому применению новых методов и подходов к проблемам теории организации появляется возможность наиболее полного, глубокого и всестороннего их исследования.

Использование **комплексного подхода** позволяет получить новые знания об организации посредством изучения этого явления в междисциплинарном аспекте на стыке различных наук.

Исследование организаций с позиций **системного подхода**

дает возможность раскрыть такие свойства организации, как целостность, системность, организованность, описать законы взаимосвязи между ее элементами, внутриорганизационные отношения и взаимоотношения рассматриваемого объекта с другими.

Применение **функционального подхода** позволяет:

изучить проявление целенаправленности и активности деятельности организации;

установить то место, которое занимает та или иная организация в природных и общественных процессах;

выявить взаимодействие рассматриваемой организации с другими системными и несистемными образованиями, зависимость между отдельными компонентами внутри данной системы.

Системно-исторический подход определяет, интегрирует данное состояние и движение организации, учитывает нарастание темпов развития, позволяет, установит закономерности перехода из одного состояния в другое, органически соединяет генетическое и прогностическое истолкование объектов и процессов.

3. Место и роль организации в системе современных знаний

Теория организации изучает принципы, законы и закономерности организации и управления компаниями, персоналом и другими ресурсами общественных образований. Она необходима для научной организации общественных (социальных) структур – компаний, фирм, цехов, отделов и т.п. Теория организации является одной из управленческих наук, основой которой служит теория управления.

За период от возникновения всеобщей организационной науки, созданной А.А. Богдановым (1913г.) и заложившей основы теории организации, до наших дней бурное развитие получили такие близкие к ней по содержанию и предмету исследования научные направления, как кибернетика, общая теория систем, структурный анализ, теория катастроф, синергетика, теория организаций, теория управления, а также востребованные жизнью прикладные теории социального направления: теория менеджмента, социология организаций, организационное

поведение и др. Они «подхватили» основные концептуальные идеи организационной науки, подвергнув их дальнейшему исследованию и развивая их. При всей схожести общих проблем, решаемых этими родственными научными направлениями, каждое из них имеет свой определенно очередной круг исследуемых задач.

Так, кибернетика изучает законы функционирования особого вида систем называемых кибернетическими, которые связаны с восприятием, запоминанием, переработкой и обменом информацией. Теоретическим ядром кибернетики являются: информационная теория, теория алгоритмов, распознания образов, оптимального управления и т.п.

По тем же соображениям и структурный анализ, и синергетика, и теория управления не могут заменить теории организации, ибо каждая из них изучает свою часть окружающего нас мира. Что же касается прикладных теории: теории организации, менеджмента, социологии организации, организационного поведения и многих других, то они преломляют всеобщие закономерности организационных процессов в конкретных условиях их действия.

Теория организации тесно связана с естественными и общественными науками. Они являются источниками идей, образов, организационного опыта. Из биологии, химии, физики черпается множество сведений для осмысления общих организационных закономерностей и принципов, а также для распространения их на процессы сохранения и разрушения всех видов систем. Математика не только дает инструментарий для количественной оценки организационных связей и отношений, но и является наглядным примером организационных форм целого.

Особое значение имеет теория организации с системой социальных наук. Именно благодаря исследованию закономерностей организационных процессов она оказывает положительное влияние на развитие теории социального управления, науку управления народным хозяйством, теорию государственного управления и др. Однако теория организации не может заменить ни одной из них, хотя способствует развитию прикладных научных исследований в этих областях.

Таким образом, в основе теории организации лежат три главные сферы научного знания: математические, естественные и общественные науки. Этим определяется связь организации с

другими областями научных знаний.

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание объекта теории организации.
2. Что выступает в качестве предмета теории организации?
3. Что следует понимать под методом теории организации?
4. В чем состоит сущность индуктивного метода исследования организационных отношений?
5. Раскройте особенности использования стратегического метода исследований организационных процессов.
6. В чем заключается суть абстрактно-аналитического метода исследования организационных явлений и каково его назначение?
7. В чем состоит сущность комплексного подхода к изучению организации?

§12. Организация как субъект и объект управления

1. Внешняя среда организации
2. Внутренняя среда организации
3. Жизненный цикл организации

1. Внешняя среда организации

В управленческой теории положения о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, действующие извне на конкретную организацию, появились в конце 1950-х годов. Системный подход стал важнейшим вкладом в науку управления, поскольку выявил необходимость рассматривать организацию как целое, состоящие из взаимосвязанных частей, связанных, в свою очередь, с внешним миром. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет разработки концепции, согласно которой выбор наиболее подходящего в данной ситуации метода определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее соответствующим образом.

Внешняя среда характеризуется:

взаимосвязанность факторов – силой, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;

сложностью – числом и разнообразием факторов, значимым образом влияющих на организацию;

подвижностью – относительной скоростью изменения среды;

неопределенностью – относительным количеством информации о среде и уверенностью в ее точности.

Внешние факторы – это в основном неконтролируемые силы, которые воздействуют на решения менеджеров и их действия и в конечном счете на внутреннюю структуру и процессы в организации. Они так многочисленны и взаимосвязаны, что менеджер часто затрудняется при выборе тех, которые наиболее важны для принятия решений. Рассматривая эту проблему с точки зрения перспективы, полезно представить внешнее влияние на организацию как совокупность двух сред: косвенного и прямого воздействия.

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые берут начало за пределами организации и обычно независимы от

внутренней ситуации, сложившейся в ней. Она включает следующие компоненты.

1. Экологическое воздействие – имеет отдаленное влияние на процесс принятия решений. В 70-х годах XX в. в США беспокойство по поводу охраны окружающей среды повлекло за собой принятие законодательных актов об очистке воздуха и воды. В 1990-х годах были предприняты действия, направленные на консервацию источников минеральных ресурсов и их обогащение.

Чем больше изучают проблему управления отходами, тем яснее становится, что даже мелкие источники вредных выбросов могут оказать губительное воздействие на природу из-за неправильной переработки.

Участие, которое должны принимать менеджеры в поддержании экологического баланса, выражается не только в выполнении правительственных решений. Как ответственным лицам, менеджерам следует рассматривать некоторые взаимосвязанные вопросы при принятии решений: невозобновимые ресурсы – каменный уголь, нефть, серебро и некоторые другие – должны использоваться благоразумно до тех пор, пока не будут найдены либо созданы их заменители; вторичному использованию невозобновимых полезных ископаемых должно уделяться особое внимание и т.д. При грамотном управлении такие ресурсы, как леса, пашни, могут не только воспроизводиться, но и расширяться.

2. *Экономическое воздействие* – это влияние на деятельность организации таких факторов, как производство, распределение и потребление товаров и услуг в тех регионах, где она функционирует.

Так как структура потребления, более всего, определяется изменением рыночных сегментов, необходимо, чтобы в каждой организации понимали экономические тенденции, влияющие на производство. Следует учитывать как на национальном, так и на международном уровне доступность кредитов, уровень доходов населения, предрасположенность его к расходованию накопленных средств. Реальная процентная ставка Центрального банка, уровень инфляции и тенденции роста национального продукта – дополнительные факторы, которые менеджер также должен учитывать при ведении дел.

3. *Политико-правовое воздействие* – ограничения в процессе принятия решения, являющиеся результатом правых и

управленческих рамок, внутри которых организация должна или желала бы действовать. Эти рамки налагают на фирму обязанности по защите потребителей и окружающей среды посредством торговых соглашений, антитрастовых законов, налоговых программ, установления минимального уровня зарплаты, регулирования цен и норм выбросов в окружающую среду. А также посредством административного воздействия и других акций.

Одни законы по практическим и регулятивным функциям носят ограничивающий характер и, следовательно, имеют тенденцию к сокращению потенциальных доходов организации. Другие разрабатываются с тем, чтобы возместить убыток от действия первых, и направлены на защиту организации, поддержание ее прибыли. Это, например, правительственные субсидии или льготные кредиты на промышленные исследования. Таким образом, политико-правовое воздействие имеет двоякий характер: помимо наложения ограничивающих санкций оно может быть направлено на поддержание, стимулирование деятельности организации.

4. *Социально-культурное воздействие,* как и другие, подвержено динамике, поскольку люди неизменно пытаются контролировать или приспосабливать к себе окружающую действительность в соответствии со своими желаниями и нуждами.

Социально-культурные условия влияют на решения менеджера. Так, они определяют, как потребители примут товар, и какой товар они хотели бы принять. Социально-культурные рамки определяют восприятие рекламы, взгляды служащих на равные возможности при найме и веру конкурентов в эти отношения.

5. *Демографический прогноз* – популярный и удобный путь, позволяющий предсказать подъем и упадок деловой активности. Это анализ демографических данных с целью определения тенденций, которые будут преобладать в будущем. Демографический прогноз оценивает население как будущих покупателей товаров и услуг.

Учитываются прогнозы, в которые включены следующие основные изменения:

численности мужчин женщин;

продолжительности жизни;

среднего возраста населения;

прироста населения;

роста населения по регионам;

постоянного и дискретного (единовременные сверхпоступления, которые расходуются на предметы роскоши) доходов, реальных доходов семьи;

уровня занятости населения;

образовательного уровня населения;

средней численности семьи;

доходов по возрастным и другим группам.

Хотя для сбора этих данных опрашивается очень много людей и цифры получаются достоверными, все же существуют причины, по которым нужно осторожно относиться к прогнозам. Во-первых, демографические исследования проводят редко, возможно один раз в 10 лет. Ценность полученных данных уменьшается к концу десятилетия. Но даже новейшие данные, которые накапливаются постоянно, страдают недостатками, поскольку со времени их сбора до публикации проходит определенное время. Во-вторых, наиболее распространенная форма подачи информации – фактические данные, составленные на основе непроверенного «сырого» материала, на их анализ и обработку уходит очень много времени. В-третьих, демографические исследования – это сухие цифры. Они не могут быть использованы менеджером для понимания культурных, социологических или психологических аспектов поведения покупателей.

Несмотря на эти недостатки демографические исследования – мощный источник информации для составления прогнозных проектов при оценке различных факторов, которые могут повлиять на производство.

6. *Технологическое воздействие* – бизнес должен идти в ногу с технологическим прогрессом на всех стадиях производства: обработки сырья, дизайна, собственно производства, обслуживания, продвижения продукта к покупателю.

Технологические инновации и структурно-технологические сдвиги важны в производстве. Технологические инновации – это развитие новых методов, процессов, продуктов, технологий на научной основе. Иногда их называют «исследования и достижения». Недавние достижения включают в себя лазерную технологию, полупроводники и уничтожение отходов путем сжигания в океане. Структурно-технологический сдвиг – поворот научных разработок в сторону производства потребительских

товаров, например использование волокнистых оптических кабелей в телекоммуникациях, применение микроволновых антенн для телефонной связи на большом расстоянии.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые действуют на организацию, когда она пытается привлечь или приобрести необходимые ресурсы либо продать товар и услуги с хорошей прибылью. Наиболее влиятельные факторы среды прямого воздействия следующие.

1. *Конкурентная позиция.* Попытка изучить дела фирмы-конкурента – сверхсложный и часто дорогостоящий процесс. Среди данных, которые должны быть собраны и оценены по основным конкурентам, – доля на рынке, ширина производственной линии, эффективность продаж, основные преимущества товаров, конкурентоспособность цен, эффективность рекламы, удобство расположения и новизна, мощность и производительность, опытность, стоимость материалов, финансовая позиция, качество продукции, преимущества в разработке и развитии новых товаров, уровень квалификации и персонала и общий имидж.

Обладая этой информацией, организация будет в состоянии правильно оценить собственную позицию на рынке.

2. *Потребители.* Чтобы лучше планировать операции организации, предвидеть изменения емкости рынков и вовремя перераспределять ресурсы, необходимо изучать модели потребительского спроса.

При создании портрета потребителя используются четыре основных типа информации: географический, демографический, психографический, поведенческий.

Важно уяснить границы географического района, в котором есть или могут быть ваши покупатели. Географическое расположение обычно определяется национальными, религиозными, сельскими, городскими или столичными границами, плотность населения и климатом. Почти каждый товар или услуга обладают определенными качествами, делающими его более привлекательным для жителей определенного района.

Демографические переменные – факторы, обычно используемые для дифференциации групп потребителей: возраст, пол, размер семьи, стадия жизненного цикла, доход, религия, образование, национальность, социальный класс.

Личность и стиль жизни часто лучше объясняют поведение покупателя, чем географические переменные. Изучение психологии покупателя – важный компонент деятельности менеджера. Психографические переменные, которые используются довольно часто, – это уровень общительности, автономность, консерватизм, авторитаризм, лидерство и амбициозность потребителей.

Другой тип информации, который может быть использован при создании портрета потребителя, - данные о его поведении, набор факторов, используемых для объяснения или предсказания некоторых аспектов этого поведения. Информация об уровне потребления, поиске выгоды и верности фирме и т.д. может значительно помочь менеджерам при разработке деловой стратегии, направленной на получение максимальной прибыли.

3. Правительсвенное воздействие. Правительство в различной степени оказывает воздействие на все иностранные организации. Независимо от того, ведете вы свой бизнес, например, в Японии или в странах Западной Европы, на вас будет воздействовать торговая структура этой страны. Так же, как у себя на родине, деловая активность будет ограничена рамками закона. Необходимо играть по чужим правилам, обязанность менеджера – их знать.

Лучше сразу установить, каким авторитетом и властью обладает каждый департамент, чтобы не потратить время впустую. Кроме того, чем более централизованно принятие решений, тем больше должно быть применено различных рекламных подходов, направленных на людей, которые ответственны за принятие решений, даже если придется игнорировать интересы конечного пользователя или поставщика.

4. Трудовые ресурсы. Способность организации привлечь и сохранить служащих – бесспорный ключ к успеху, поэтому необходимо рассмотреть три аспекта, которые непосредственно влияют на успех в привлечении талантливых, умелых и обязательных служащих.

Во-первых, это деловая репутация работодателя. Фирма, которая солидно выглядит, действует в регионе несколько лет, заинтересована в благосостоянии своих служащих, пользуется уважением и ценится за вклад в общее повышение благосостояния, с большей вероятностью сможет привлечь и удержать ценных работников, чем ее конкурент, демонстрирующий меньше подобных качеств.

Во-вторых, местный уровень занятости. В зависимости от того как развит деловой район, предложение обученного и опытного персонала может меняться. Новая производственная организация, набирающая обученных служащих в процветающем и развитом индустриальном районе, очевидно, столкнется с большими проблемами, чем такая же организация, расположенная там, где наблюдается экономический спад и где подобная фирма недавно сократила своих служащих.

В-третьих, наличие и доступность необходимых знаний и навыков. Некоторые навыки людей настолько специализированны, что им приходится переселяться в другое место для того, чтобы найти подходящую работу и получать вознаграждение, соответствующее их умениям. С другой стороны, намного меньше вероятность того, что человек с обычными знаниями и навыками захочет переезжать на какое-либо расстояние для того, чтобы получить скромное повышение в зарплате или сделать маленький шаг вверх по служебной лестнице.

Границы рынка труда довольно узки для непрофессиональных рабочих и канцелярского персонала. Организации вынуждены нанимать их на месте, а иногда сталкиваются и с дефицитом таких работников.

Менеджеры тщательно следят за тенденциями на рынке трудовых ресурсов. Они заинтересованы в развитии у рабочих тех знаний и профессиональных навыков, дефицит которых будет в наибольшей степени ощущаться в будущем.

5. Заинтересованные лица. Влиятельных людей и группы, которые заинтересованы в действиях предприятия, называют заинтересованными лицами. Обычно в эти группы включают тех, кто оказывает влияние на менеджера, например конкурентов, поставщиков, потребителей, служащих, правительство.

В понятие «заинтересованные лица» включают следующие сильные источники влияния на менеджера:

общество в целом. Оно требует, чтобы организация принимала участие и делала вклад в общественную жизнь, выделяла солидную часть средств на поддержку правительства, назначала твердые цены на товары и услуги, разрабатывала технологии в своей области бизнеса, вела себя законно и этично;

местная общественность. Заинтересована в том, чтобы организация обеспечивала постоянную занятость и твердую оплату

труда, поддерживала местное правительство, принимала участие в благотворительных и культурных акциях и исполняла взятые на себя обязательства по отношению к обществу;

акционеры. Как и непосредственные владельцы бизнеса, они требуют участия в распределении прибыли, дополнительных вкладах и преимуществах при ликвидации фирмы, имеют право голосовать своими акциями на ежегодных съездах акционеров компаний, проверять документацию, перемещать акции, участвовать в выборах и выдвигать кандидатов в совет директоров;

профсоюзы. Добиваются признания в качестве полноправного участника организации.

Суммируя вышесказанное, можно заметить, что общество в целом ищет пути повышения общего уровня жизни и в этом видит смысл существования организации. Местная общественность хочет, чтобы организация была ответственным членом обществ, акционеры заинтересованы в эффективном возрасте инвестиций, а профсоюзы требуют стимулирования свои членов пропорционально их вкладу в успех организации.

6. *Поставщики и кредиторы.* Крепкие и надежные отношения между организацией, поставщиками и кредиторами – необходимое условие процветания. Успех компании зависит от источников финансовой поддержки, услуг, материалов и оборудования. Более того, организация иногда вынуждена просить своих кредиторов и поставщиков о таких услугах, как быстрая доставка, либеральные условия кредита или ненормированный заказ, для чего необходимы развитые, прочные и взаимовыгодные отношения с партнерами.

Понимая важность прочных отношений с поставщиками и кредиторами, менеджер должен оценить, каких выгод они ищут от сотрудничества с организацией. Обычно поставщики заинтересованы в своевременной выплате кредита, который они дали, и усиливают профессиональные и прочие отношения с организацией в условиях личного контакта и деловой практики, связанной с покупкой и получением организацией товаров и услуг. Кредиторы хотят своевременной выплаты процентов и возврата капитала от своих инвестиций, безопасности залогов, а также надеются на сравнительный приоритет при ликвидации организации. То есть поставщики и кредиторы усердно обеспечивают организацию ресурсами, которые ей нужны, лишь в том случае, если уверены, что возвратят свои инвестиции.

Неудачи могут быть как на уровне косвенного, так и на уровне прямого воздействия на организацию. Среда косвенного воздействия – слишком крупный, сложный и мощный фактор, чтобы фирма могла его контролировать или влиять на него. Среда прямого воздействия, на которую менеджеры могут оказывать конструктивное влияние, часто не определяет финансовую деятельность компании. Таким образом, ключ к успеху – быть в курсе событий среды косвенного воздействия, предсказывать их влияние на отрасль, пытаться руководить организацией, таким образом, чтобы в наибольшей степени использовать внешние воздействия с пользой для своей организации.

2. Внутренняя среда организации

Внутренние факторы – ситуационные переменные внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, внутренние переменные в основном результат управленческих решений. Однако это не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть. Так, монотонность и усталость, связанные с работой на конвейере, нельзя преодолеть, отказавшись от сборочных конвейерных линий, потому что, поступив так, организация поставит под угрозу свое существование. Вместо этого руководство признает неблагоприятное воздействие конвейера на работников и производительность и принимает меры, снижающие его.

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

1. Цели. Организация – это группа людей с осознанными общими целями.

Ее можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. В ходе планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации.

Цели могут быть самыми разнообразными, особенно в организациях различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены главным образом на производстве определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений – затрат и получаемой прибыли. Эта задача отражена в таких целях, как рентабельность и производительность. Государственные органы, учебные институты и некоммерческие организации не стремятся получать прибыль, их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений.

Крупные организации имеют множество 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. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие цели руководства.

2. Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей. Понятие «функциональная область» относится к работе, которую выполняет то или иное подразделение для организации в целом, например маркетинг, производство, обучение персонала, планирование. Структурные перемены будут подробно рассмотрены ниже. Здесь же сосредоточим внимание на двух основных концепциях, имеющих отношение к структуре: специализированном в разделении труда и сфере контроля.

В большинстве организаций *разделение труда* не означает случайное распределение процессов между работниками. Специализированное разделение труда – это закрепление данной работы за специалистами, то есть теми, кто способен выполнить ее лучше с точки зрения организации как единого целого. В данный момент во всех организациях, за исключением самых мелких, применяется горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика, специалистов обычно группируют по функциональным областям. Как конкретно осуществить разделение труда в организации – вопрос, который относится к самым существенным в управлении.

Выбор функциональных областей определяет основную структуру и в значительной степени – возможности успешной деятельности. Целесообразность способов разделения работы между людьми – сверху вниз, до самого первого уровня – во многих случаях определяет конкурентоспособность организации.

Не менее важно и то, как осуществляет вертикальное разделение труда. Преднамеренное вертикальное разделение труда дает иерархию управленческих уровней. Центральная характеристика этой иерархии – формальная подчиненность лиц на каждом уровне.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой *сферу контроля*. Это важный аспект организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется большее число людей, мы говорим о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, то есть каждому руководителю подчиняется небольшое число людей, можно говорить о многоуровневой структуре.

Не существует идеальной сферы контроля. Многие переменные внутри самой организации и во внешней среде могут влиять на нее. Более того, ни сфера контроля, ни относительная «высота» структуры организации не являются показателем ее размера.

3. Задачи организации. Еще одно направление разделения труда в организации – формулирование задач. Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность предполагает решение ряда задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что если задача выполнена таким способом и в такие сроки, как предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно подразделяют на три категории: работа с людьми, предметами (машинами, инструментами, сырьем), информацией. Два других важных момента в работе – частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. В общем можно сказать, что управленческая работа носит повторяющийся характер и время

выполнения каждого вида работы увеличения по мере перехода от низшего уровня к высшему.

С исторической точки зрения изменения в характере и содержании задач были тесно связаны с эволюцией специализации. Специализация задач быстро нашла применение во многих простых операциях. С давних пор существовала тенденция углубления специализации и тем самым дробления всей работы на более мелкие операции. В нашем веке технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач глубокой и сложной.

4. Технология имеет гораздо более широкое значение, чем традиционно считается. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами. Однако ряд специалистов под ней понимают сочетание квалифицированных 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 задач включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму получаемую на выходе.

Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось тремя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий. В результате этих и более поздних инноваций технология и задачи сильно влиять на эффективность. Рассмотрим классификации, отражающие взаимоотношения задач и технологий.

Классификация технологии по Вудворд. Их существующих систем классификации технологий наиболее известна система Джоан Вудворд – британской исследовательницы управления. Изучая производственные фирмы, она обнаружила, что все технологии можно разделить на три категории.

1. Единичное, малосерийное или индивидуальное производство, в котором одновременно изготавливается одно или малая серия одинаковых изделий Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям или является опытным образцом.

2. Массовое или крупносерийное производство – применяется при изготовлении большого числа изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Для такого типа производства характерны механизация, использование стандартных деталей и конвейерного способа сборки. Почти все потребительские товары изготавливают на базе технологии массового производства.

3. Непрерывное производство – используется для изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах с помощью автоматизированного оборудования, которое работает непрерывно.

Классификация технологии по Томпсону. Социолог и теоретик организаций Джеймс Томпсон разработал систему, отличающуюся от предыдущей, но не противоречащую ей. По его мнению, технологии можно разделить на три следующие категории.

1. Многозвенные технологии – характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. Сборочные линии массового производства – типичный образец такого вида технологии.

2. Посреднические технологии – их особенность во встречах групп людей, например клиентов или покупателей, которые являются или хотят быть взаимозависимыми. Например, банковское дело – это посредническая технология, которая связывает вкладчиков и тех, кто берет займы в банке.

3. Интенсивные технологии – характеризуются применением специальных приемов, навыков или услуг для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство. Пример такой технологии – монтаж фильма.

Категории, предложенные Томпсоном, не так уж сильно расходятся с категориями Вудворд. Многозвенные технологии эквивалентны технологиям массового и некоторым формам непрерывного производства; интенсивные – индивидуальным. Их цель – достижение максимальной гибкости производства. Посреднические технологии занимают промежуточное место между индивидуальными и технологиями массового производства. Ими в основном пользуются, когда возможна и эффективна хотя бы некоторая стандартизация. Следует отметить, что ни один тип технологий не может считаться лучшим, каждый имеет преимущества и соответствует выполнению определенных задач и

достижению конкретных целей. Покупатели определяют окончательную пригодность данной технологии, когда делают свой выбор.

5. Люди. Руководство достигает целей организации через деятельность работников. Следовательно, люди – это центральный фактор в любой модели управления.

Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей; поведение людей в группах; поведение руководителя, менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп. Понимание и успешное управление человеческой переменной очень сложны. То, как ведет себя человек в обществе и на работе – следствие сложного сочетания индивидуальных характеристик личности (способностей, одаренности, потребностей, восприятия, ценностей и др.) и внешней среды. Среда, которую создает руководство, часто имеет большое значение и влияние на поведение работника. Следовательно, руководители должны стараться сделать эту среду способствующей достижению целей организации.

Все внутренние переменные взаимосвязаны. В совокупности они рассматриваются как социотехнические системы.

Изменение одной из переменных в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например, технологии, необязательно приведет к повышению производительности труда, если изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например на людях.

3. Жизненный цикл организации

Жизненный цикл организации играет большую роль в системе анализируемых факторов внутренней среды организации, хотя и редко выделяется в силу того, что воспринимается не как ситуационная переменная, а как общесистемное свойство организации, отражающееся на других ее составных частях. Но, тем не менее, многие трудности и проблемы организации определяются ее уровнем зрелости, поэтому целесообразно не забывать об этой важной характеристике организации.

Жизненный цикл организации – совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

Рождение любой организации связано с необходимостью удовлетворения интересов нового клиента, с поиском и занятием свободной рыночной ниши. Главная цель организации на данной стадии выживание, что требует от руководства организации таких качеств, как вера в успех, готовность рисковать, неистовая работоспособность. Характерным для стадии рождения является небольшое количество компаньонов. Особое значение на этом этапе должно придаваться всему новому и необычному.

Детство – стадия опасная, так как именно в этот период происходит несоизмеримый по сравнению с изменением управленческого потенциала рост организации. На этой стадии большинство вновь образующихся организаций терпят крах из-за неопытности и некомпетентности своих менеджеров. Основной задачей предприятия здесь является укрепление своих позиций на рынке, при этом особое значение придает усилению конкурентоспособности. Главная цель организации на этой стадии – кратковременный успех и обеспечение бурного роста.

Юность – это период перехода от комплексного менеджмента, осуществляемого небольшой командой единомышленников, к дифференцированному менеджменту с использованием простых форм финансирования, планирования и прогнозирования. Главная цель организации в данный период – обеспечение ускоренного роста и, как правило, полный захват своей части рынка. Стадия юности характерна тем, что интуитивная оценка риска руководством организации уже не является достаточной, что заставляет менеджеров прибегать к математическим оценкам возможных потерь в результате действия риска. В данный период организация нуждается в появлении специалистов в узких областях знаний.

Зрелость – развитие организации на этой стадии ведется в интересах сбалансированного роста на базе устойчивой структуры и четкого управления. Руководитель организации, как правило, удовлетворен логичностью и стройностью системы управления, что замедляет его интерес к адаптации к изменениям внешней среды, а также к обновлению и децентрализации. Таким образом, стадия зрелости связана с проникновением организации в

новые сферы деятельности, расширением и дифференциацией, однако именно в этот именно в этот период активно зарождается бюрократизм в системе управления.

Выделяются три стадии зрелости организации: ранняя, промежуточная и окончательная. Период *ранней* зрелости характеризуется систематическим ростом организации, в период *промежуточной* зрелости происходит сбалансированный рост, а стадия *окончательной* зрелости – это период формирования индивидуальности и имиджа организации. Этап зрелости опасен возможностью появления у руководства организации сознания завершенности движения вперед.

Стадия *старения* характеризуется торжеством бюрократии на всех этапах управления, гибелью новых идей в громоздких структурах управления. Главной задачей организации в данный период является борьба за выживание и стабильность.

В период *возрождения* в организацию приходит новая команда менеджеров, специфические взгляды которых позволяют осуществить программы внутренней перестройки, изменить структуру управления. В руководстве организации, как правило, появляется лидер, способный встряхнуть всю структуру управления. Главная цель в этот период – оживление организации.

Для эффективного управления менеджеру необходимо учитывать особенности управления на каждом из рассмотренных стадий жизненного цикла организации.

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте понятие внешней среды.
2. Назовите основные факторы среды прямого воздействия.
3. Перечислите основные факторы среды косвенного воздействия.
4. В чем различие сред прямого и косвенного воздействия?
5. Какие основные переменные в организации следует учитывать руководству?
6. Какие существуют основные концепции, имеющие отношение к структуре организации?
7. Какие основные типы технологий вы знаете?
8. В чем взаимосвязь внутренних переменных?

§13.Формирование целей и стратегий организации

1. Понятие и классификация целей организации
2. Принципы использования целей
3. Оценка ситуации и выработка стратегии организации

1. Понятие и классификация целей

Разработка экономической политики предполагает определение целей деятельности и стратегии развития на ближайшую и дальнюю перспективы, исходя из оценки потенциальных возможностей организации и обеспеченности ее соответствующими ресурсами.

Цели организации определяют концепцию ее развития и основные направления деловой активности. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал организации и производственно-бытовые возможности.

Цели организации – это конкретное состояние отдельных характеристик, достижение которых для нее желательно, на что направлена ее деятельность, а также процесс управления.

Число и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать классификацию по различным признакам.

По степени важности цели разделяют на стратегические и тактические. ***Стратегические цели*** ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих жизнь и лицо организации, например достижение первенства в своей сфере, выход на международные рынки, коренное обновление производственной базы и т.д.; ***тактические*** – промежуточные по отношению к стратегическим, отражают отдельные этапы их достижения, например проведение капитального ремонта.

Исходя из периода времени, необходимого для реализации, цели разделяют на ***долгосрочные*** (свыше пяти лет), ***среднесрочные*** (от года до пяти лет) ***и краткосрочные*** (до одного года). Для

краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, детализация и конкретизация действий. Сами по себе краткосрочные цели – это этапы на пути достижения долгосрочных целей.

По содержанию цели подразделяют на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные.

К ***технологическим целям*** можно отнести совершенствование систем земледелия и животноводства, компьютеризацию, строительство новых производственных зданий и т.д.

Пример ***экономических целей*** – укрепление финансовой устойчивости организации, рост прибыльности, рыночной стоимости акционерного капитала.

Производственные цели могут состоять в выпуске определенного объема товаров и услуг, повышении их качества, увеличении эффективности производства, снижение себестоимости.

Административные цели предполагают, например достижение высокой управляемости организацией, надежного взаимодействия между сотрудниками, хорошей дисциплины, слаженности в работе.

Маркетинговые цели связаны с завоеванием тех или иных рынков сбыта, привлечением новых покупателей, клиентов, продлением жизненного цикла и услуг, достижением лидерства в ценах и т.д.

Научно-технические цели состоят в создании и внедрении в производство новых и усовершенствовании существующих образцов продукции, доведении их до уровня требований мировых стандартов.

Социальные цели ориентированы на создание благоприятных условий труда, жизни и отдыха работников, повышение их образовательного и квалифицированного уровня и т.д. Это, например, ликвидация тяжелого и ручного труда, налаживание отношений социального партнерства, обеспечение людей высококачественным оборудованием и др.

По форме выражения можно говорить о ***целях, характеризуемых количественными показателями и описываемых качественно.*** В первом случае речь идет, например,

о производстве продукции в рублях, тоннах, штуках; во втором – о достижении благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

По уровню, к которому они относятся, цели делятся на общие и специфические. ***Общие цели*** отражают концепции развития организации в целом и по важнейшим комплексным направлениям деятельности. К общим целям относится, прежде всего, генеральная цель, которая называется также миссией, и четыре – шесть общеорганизационных целей, раскрывающих и конкретизирующих ее содержание. Сегодня в качестве миссии чаще всего рассматривают удовлетворение тех или иных общественных потребностей. Миссия дает представление окружающим о том, что собой представляет данная организация, какова ее философия, имидж. Она способствует установлению определенного внутриорганизационного климата, создает основу для формулировки конкретных целей – общих и специфических, а также выработки стратегии.

Общие цели могут быть ориентированы, например, на достижение финансовой устойчивости, обеспечение необходимого уровня рентабельности, завоевание тех или иных рынков.

В современных условиях общие цели формируются, как правило, в процессе совместного диалога высшего руководства организации, руководителей подразделений, консультантов по вопросам управления, а также представителей трудового коллектива и профсоюзной организации.

Специфические цели разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления их деятельности по реализации общих целей. Обычно они охватывают средне – и краткосрочный периоды и обязательно выражаются в количественных показателях. Специфические цели бывают двух типов: операционные и оперативные. Первые ставят перед отдельными работниками, вторые – перед подразделениями.

Процесс установления целей в зависимости от особенностей предприятия может происходить как централизованно, так и децентрализовано. В первом случае обеспечивается единая ориентация всех целей в рамках организации, но для низших уровней управления они окажутся навязанными, а поэтому может возникнуть сопротивление исполнителей при их реализации; во

втором – это проблемы снимаются, но возникают сложности, связанные с координацией, направлением целей в единое русло.

Постоянные изменения во внешней и внутренней среде приводят к тому, что цели приходится соответствующим образом корректировать или пересматривать. Чаще всего при этом применяется тактика наползания одной цели на другую. Например, сначала разрабатывается долгосрочная цель, а исходя из нее – краткосрочная. При достижении последней с учетом накопившихся изменений разрабатывается новая цель, а на ее основе – очередная краткосрочная.

В результате организации складывается определенная система целей, а также механизм ее постоянного обновления. В рамках этой системы цели обычно находятся в определенных отношениях друг с другом.

Во-первых, они могут вытекать друг из друга, образуя своего рода «дерево целей», от «ствола» которого, соответствующего миссии, отходит несколько крупных «веток», символизирующих общеорганизационные цели, которые в дальнейшем разветвляются на более мелкие, соответствующие специфическим, причем «крона» такого дерева может ветвиться до бесконечности.

Во-вторых, цели могут находиться друг с другом в отношении иерархической соподчиненности, то есть цели высшего уровня оказываются более важными и широкими по охвату и времени существования, чем цели низшего уровня. В то же время на последовательность их реализации это обстоятельство влияния не оказывает.

Цели можно ранжировать и по таким основаниям, как вклад в реализацию миссии организации, возможность достижения в заданный срок в условиях ограниченности ресурсов, выгода, которая может быть получена в процессе их реализации, число попутно решаемых проблем или, наоборот, возникающих неблагоприятных последствий.

Цели организации существенно меняются на разных стадиях ее жизненного цикла. На стадии создания любая организация нацелена на то, чтобы выйти на рынки; установить деловые отношения с партнерами (поставщиками, торговыми организациями и др.); изыскать необходимые средства для стартовой деятельности и организации бизнеса; выжить. Для стадии роста приоритетные цели, которые отражают успешное

позиционирование на рынке и удовлетворительные финансовые результаты, – дальнейшее расширение поля деятельности и рынков; достижение стабильности и прибыльности, в том числе за счет новых сфер бизнеса; совершенствование структуры управления; привлечение квалифицированных профессионалов по маркетингу, производству, финансам; стратегическое планирование деятельности; поиск новых финансовых источников для поддержания роста. На стадии зрелости цели организации связаны с контролем за финансами: использованием конкурентных преимуществ, обеспечиваемых масштабами и высокими темпами роста; дальнейшим совершенствованием структуры управления; введением новых систем и методов управления. Цели завершающей стадии жизненного цикла связаны с решением проблем полного прекращения деятельности и, как следствие, продажи имущества и увольнения работников; продажи организации другому собственнику и адаптации к стадии жизненного цикла новой организации.

2. Принципы использования целей

Постановка хороших целей сама по себе не может улучшить управление организацией. Должны быть соблюдены четыре основных принципа использования целей.

Обсуждение целей. Цели используются намного эффективнее, когда подчиненные, которые несут ответственность за их достижение, принимают участие в их постановке. Цели базируются на анализе, предложениях, предпосылках и интуиции относительно будущих событий. Они, их уровень, временные рамки и т.д. – предмет споров, возможных расхождений во мнениях. Вовлечение подчиненных в процесс обсуждения целей ведет к увеличению чувства ответственности, что является положительным моментом для менеджера.

Обсуждение методов и способов достижения целей, а также сроков их достижения на групповом уровне облегчает общение между взаимозависимыми подразделениями организации. В конечном итоге обсуждение, происходящее сверху вниз по всем уровням управления внутри организации, помогает обеспечить последовательность выполнения общих и специфических целей.

Польза от обсуждения целей может быть усилена, если подписывается соответствующий документ и ведется отчетность.

Определение приоритетов. Менеджер из множества стоящих перед ним целей должен выделить приоритеты. Необходимо фокусировать внимание на целях в тех сферах, где результаты имеют решающее значение. Вместо того, чтобы попасть в ловушку, руководствуясь принципом «делай все правильно».

Регулярная обратная связь. Исследования показывают, что более высокие результаты исполнения могут быть достигнуты, если обеспечивается обратная связь. Работники хотят знать, на какой стадии достижения цели они находятся. Этот простой принцип часто не принимается во внимание менеджерами, которые довольствуются тем, что во время ежегодной фазы планирования ставят цели и больше к ним не возвращаются, чтобы проверить их исполнение. Если регулярно обеспечивается обратная связь, работники не только с большим усердием начинают добиваться достижения целей, так как у них появляется еще один мотивирующий фактор, но и работают более производительно. Лучший способ – разбить процесс достижения цели на этапы и осуществлять обратную связь (устно или через отчеты) на каждом этапе.

Связь целей с системой поощрения. Эффективность постановки целей возрастает, когда с ними соединяют систему поощрения и рецензирования. Система, поощряющая выполнение взаимоустановленных целей, внушает исключительные обязательства по отношению к этим целям. Однако необходимо обеспечить справедливость системы поощрения.

3. Оценка ситуации и выработка стратегии развития организации

Организация управления в условиях конкурентной борьбы требует от руководителей и специалистов стратегического мышления и умения практически претворить намечаемые цели.

Понятия стратегического управления и планирования возникли в 70-80-х годах XXв. в связи с новыми потребностями крупных фирм (корпораций). Сегодня этой проблеме уделяется пристальное внимание, как в нашей стране, так и за рубежом.

Стратегия организации – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных целей. Сущность выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направит производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути.

Система стратегического управления предусматривает:

выделение ресурсов на стратегические цели независимо от фактической структуры управления хозяйственной деятельностью;

создание центров руководства каждой стратегической целью;

оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по степени достижения стратегических целей.

Стратегия вырабатывается на высшем уровне управления и базируется на решении следующих задач: разработка стратегических целей; оценка возможностей и ресурсов организации; анализ тенденций в области маркетинговой деятельности; оценка альтернативных путей деятельности; определение стратегии на перспективу; подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов; оценка деятельности организации на основе определенных критериев с учетом намеченных целей и планов.

Чтобы решить эти задачи, в процессе разработки стратегии производят: оценку потенциала организации, его возможностей и ресурсов для достижения общих целей; анализ внутренних факторов, обеспечивающих рост и укрепление позиций организации, – коммерческих, технологических, социальных; анализ внешних факторов, требующих принятия мер, направленных на приспособление к изменившимся условиям и возникшим ситуациям; оценку альтернативных направлений деятельности организации и выбор оптимальных вариантов для достижения поставленных целей; принятие решений, составляющих основу разработки долгосрочных планов функционирования и развития организации.

На основе анализа в процессе разработки стратегии, обсуждения и согласования ее с управленческим линейным аппаратом формируется стратегическое мышление, создаются новые виды изделий, совершенствуется уже выпускаемая продукция; создаются проекты целей и директивы для долгосрочного планирования, а так же разрабатываются

стратегические планы и мероприятия по контролю за их выполнением.

Стратегическое управление предполагает наличие у организации реальных прав самостоятельности: при этом планирование направлено от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему, как обычно. Это требует переориентации мышления руководителей и специалистов на первоочередной учет внешних проблем организации, развития у них таких качеств, как инициативность, новаторство, предприимчивость, умение быстро адаптироваться к новым требованиям и условиям, рисковать.

Стратегическое управление исходит из ориентации на будущее, победу в конкурсной борьбе, непрерывный пересмотр и обновление задач. Для этого необходим постоянный анализ достигнутого уровня и перспектив развития организации, ее сильных и слабых сторон, резервов, возможных трудностей. На первый план выдвигается многовариантный, ситуационный характер планирования. При реализации тех или иных стратегических решений руководителям и специалистам надо своевременно предусматривать меры по управлению новшествами, противостоять индивидуальному или групповому сопротивлению принятым решениям, быстро вносить изменения в структуру управления.

Выработка стратегии организации – важнейший элемент эффективности управления. Ориентируясь на стратегию, руководители и специалисты выбирают из нескольких возможных вариантов решения, наиболее полно отвечающие как ее требованиям, так и требованиям конкретной ситуации.

Необходимость своевременно принимать и реализовывать решения при возникновении неожиданных ситуаций (меры правительства, действия иностранных конкурентов и т.д.) требует ранжирования стратегических задач в управлении.

Система ранжирования предусматривает постоянное наблюдение за внешними факторами и их анализ (факторы рынка, научно-технические, общеэкономические, социальные, политические); доведение результатов анализа и их оценки до высшего руководства организации.

Задачи по сложности принятия решений и очередности использования ранжируются так:

самые срочные и важные, требующие немедленного рассмотрения;

средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода;

важные, но не срочные, требующие постоянного контроля;

не заслуживающие внимания и не требующие принятия решений.

Стратегическое управление предполагает, что организация определяет ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Отсюда различные виды стратегий, на которые она может ориентироваться.

Продуктово-рыночная стратегия направлена на определение видов конкретной продукции и технологий, которые будет разрабатывать организация; сфер и методов сбыта; способов повышения уровня конкурентоспособности продукции.

Стратегия маркетинга предполагает гибкое приспособление деятельности к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по форсированию сбыта, а также распределение средств, ассигнованных на маркетинговую. Деятельность, между выбранными рынками.

Конкурентная стратегия ставит цель снижения издержек производства, индивидуализации и повышения качества продукции, определения путем сегментации новых секретов деятельности на конкретных рынках.

Стратегия управления набором отраслей предполагает, что высшее руководство организации держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции в целях их диверсификации за счет новых отраслей и прекращения производства в тех их них, которые не согласуются с целями организации и ее ориентирами.

Стратегия нововведений (инновационная политика) представляет собой объединение целей технической политики и политики капиталовложений, направлена на внедрение новых технологий и видов продукции. Предусматривает выбор определенных объектов исследований для поиска новых технологических возможностей.

Стратегия капиталовложений предполагает определение относительно их уровня на основе расчета масштабов выпуска

отдельных видов продукции и деятельности организации в целом; анализ конкурентных позиций организации по отношению к соперникам; выяснение ее возможностей по результатам планирования и выполнения планов.

Стратегия развития направлена на обеспечение устойчивых темпов развития и функционирования как предприятия в целом, так и его филиалов, дочерних компаний. Стратегию развития филиалов и дочерних компаний материальная компания определяет по следующим ключевым направлениям: разработка новых видов продукции, расширение вертикальной интеграции, повышение конкурентоспособности, рост экспорта, создание смешанных предприятий за рубежом, увеличение зарубежных капиталовложений.

Стратегия поглощения предполагает приобретение акций других компаний, быстрый рост и внедрение научно-технических достижений для повышения эффективности деятельности предприятия путем проникновения в новые отрасли.

Стратегия зарубежного инвестирования направлена на создание за рубежом собственных производственных предприятий – сборочных и по разработке сырьевых ресурсов.

Стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности предполагает разработку мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития такой деятельности, снизить до минимума возможные риски и оценить выгоды. Стратегия предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей и наиболее часто используется крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование на основе заказов, а также средними и небольшими предприятиями, производящими новейшую малогабаритную продукцию (фотоаппараты, бытовые электроприборы и др.) и сбывающими ее на тех рынках, где транспортные издержки малы.

Стратегия внешнеэкономической экспансии предполагает по всем видам деятельности создание заграничного производства, экспорт в третьи страны товаров и услуг, заграничное лицензирование.

Стратегия тесно связана с планированием, но вырабатывается прежде стратегического плана. Стратегия и план – не одно и то же. Стратегия представляет собой руководство к действию в текущих условиях; реализуя ее, мы приближаем выполнение перспективных

задач. Она не обязательно фиксируется на бумаге и может существовать в мыслях руководителя или специалиста. Например, стратегией специалистов агрономической службы может быть освоение новой системы земледелия, зоотехников – создание в хозяйстве высокопродуктивного стада животных, инженеров-механиков – комплексная механизация производственных процессов.

Стратегия должна вписываться в план работы организации. Она не может пересматриваться чаще, чем план; наоборот, все планы (текущие, среднесрочные и перспективные) должны разрабатываться на основе стратегии.

Стратегическое управление состоит в том, чтобы результаты мыслительной работы воплотились в конкретные действия, дающие высокий эффект.

Способность к стратегическому управлению, как пишет шведский специалист Б. Карлоф в книге «Деловая стратегия», предполагает:

умение моделировать ситуацию, для чего нужно обладать способностью к абстрагированию, движению от конкретного к абстрактного к конкретному;

способность выявить происхождение изменения и разработать стратегию изменений;

использование надежных методов традиционного характера и новых моделей управления;

умение воплощать стратегию в жизнь.

Если виды деятельности, которыми занимается организация, перестают соответствовать ее целям, анализируются пути диверсификации и определяются новые виды деятельности, к которым следует перейти.

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте понятие «цели организации».
2. Каковы функции цели?
3. Какие требования предъявляются к целям?
4. Как классифицируются цели?
5. Какова роль целеполагания в менеджменте?

6. Каковы принципы постановки и использования целей?
7. Что такое «дерево целей»?
8. Что представляет собой стратегия организации?
9. Какие виды стратегий вы знаете?

§14. Методы управления в организации

1. Системы методов управления
2. Экономические методы
3. Организационно-распорядительные методы
4. Социально-психологические методы

1. Сущность методов управления

Методы управления – это система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата. Теоретическая основа методов управления требует глубокой и тщательной проработки, поскольку наиболее активный и действенный инструмент управления способен при неправильном его использовании привести к отрицательный последствиям. Это более усугубляется при деформациях или неверном формирования механизма управления.

Существует несколько подходов к классификации методов направления. Однако к человеку и коллективу имеет смысл принять только такие средства воздействия, которые затрагивают интересы. Поэтому заслуживает внимания классификация по содержанию воздействия: экономическое, организационное, социально-психологическое. Основой данной классификации являются побудительные мотивы отдельных работников к труду, их потребности и интересы. Именно они определяют поведение людей.

Экономические методы основаны на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира – природы, общества и мышления. Использование этих методов опирается на систему экономических интересов личности, коллектива и общества.

Организационно-распорядительные методы базируются на правах ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления. Эти методы предполагают использование руководителем ответственности подчиненных и создание системы организационных отношений.

Социально-психологические методы построены на формирование и развитии общественного мнения относительно общественно индивидуально значимых нравственных ценностей –

добра и зла, жизни, нравственных начал в обществе, отношений к личности.

Методы управления можно выбирать. Практика показывает, что наивысший эффект достигается в том случае, если применяется система методов, в которой каждый метод дополняет и усиливает другой.

При выборе средств воздействия на конкретного человека учитываются его индивидуальные особенности, мотивацию к труду, что для него представляется ценным из материальных и духовных благ.

Выбор методов управления зависит от цели бизнеса, формы собственности и хозяйствования; размера организации, обеспеченное его материальными и трудовыми ресурсами; уровня подготовки кадров, конъюнктуры рынка; политики государства в отношении агробизнеса и т. д.

Недопустимо ставить вопрос о приоритете тех или иных методов управления. В различных обстоятельствах, при решении различных задач на передний план могут выдвигаться и иметь преобладающее значение разные методы. Руководитель должен безупречно владеть всеми методами управления, обладать высокой экономической культурой, профессионализмом в области правовых отношений и быть компетентным психологом и воспитателем.

2. Экономические методы управления

Экономические методы управления – это система экономических стимулов и рычагов, влияющих на производство не прямо, а косвенно, организующих деятельность предприятия и его работников в нужном для общества направлении.

Экономические интересы образуют в обществе систему, которая может быть разложена на интересы государства, коллектива и личности. Между этими интересами существуют диалектические противоречия. Эти противоречия не искусственны, а существуют изначально, объективно.

Каждый работник заинтересован, во-первых, в результатах своего труда как такового; во-вторых, в результатах труда производственного коллектива, членом которого он является; в-третьих, в результатах всего общественного производства. На

первом месте должны быть интересы общества, затем производственных коллективов и каждой личности. Без создания материальных предпосылок существования общества, обеспечения безопасности его жизнедеятельности и стабильности невозможно нормальное существование личности и коллектива. Без обеспечения нормальных условий деятельности коллектива невозможно эффективное развитие каждого работника.

Проблема сочетания личных, коллективных и государственных интересов всегда относилась к числу самых сложных. Она включает решение целого ряда задач, например, установление в каждый период наиболее рациональных соотношений между фондами распределения и потребления; между фондами заработной платы и поощрительными фондами и т. д.

Применение экономических методов управления необходимо для сознательного использования всей системы экономических законов и категорий общественного развития.

Система экономических методов включает две большие группы: прямой централизованный расчет и хозяйственный расчет.

Прямой расчет основан на централизованном плановом директивном распределении и перераспределении материальных, трудовых и финансовых ресурсов в целях обеспечения макропропорций расширенного воспроизводства. Он является плановым и директивным, то есть обязательным, имеет характер закона. Этот метод важен при ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций (природных и техногенных) и в ряде других случаев, в форме субсидий, субвенций и дотаций.

Хозяйственный расчет основан на использовании стоимостных категорий в качестве регулирующих инструментов и рычагов, соотнесении результатов и затрат в производстве и реализации продукции

Система экономических методов управления опирается на все рычаги хозяйствования: планирование, экономический анализ, экономическое стимулирование и др.

Планирование призвано обеспечить научно обоснованную организацию управления: распределение должностных полномочий руководителей и специалистов, подготовку кадров управления и помещение их квалификации, разработку технологии управления.

Единство планового управления производством и деятельности управленческих работников обеспечивает

планомерное и динамичное развитие коллектива. Большое значение имеют формирование прогрессивной структуры общественного производства, сбалансированное и пропорциональное его развитие, эффективное использование научно-технического и производственного потенциалов. Выполнение этих задач требует постоянного совершенствования планирования. Основные пути его следующие: широкий учет конъюнктуры рынка; совершенствование системы плановых показателей, усиление их направленности на конечные результаты, получение прибыли; повышение роли прогнозов и перспективных планов, обеспечение единства долгосрочных, текущих и оперативных планов; внедрение прогрессивных экономических нормативов применение технических средств; использование бирж, ярмарок аукционов для эффективной работы; развитие договорных отношений.

Экономический анализ. Эффективное управление, правильное решение экономических и социальных проблем базируются на глубоком анализе фактического состояния дел. Основные его задачи: определение степени выполнения программ, заданий, в случае невыполнения выяснение причин этого; изучение передового опыта возможностей его использования; определение путей повышения эффективности производства; улучшение социальных условий для членов коллектива и т. д.

Экономическое стимулирование. Важнейшим требованием экономического стимулирования является создание для всех подразделений равных экономических условий, обеспечение равной оплаты за равный труд. Однако, следует учитывать эффективность труда и меру поощрения поставить в зависимость от ее уровня. В более широком смысле экономическое стимулирование включает применение в качестве стимулов развития производства таких экономических рычагов, как цена, себестоимость, кредит, прибыль, рентабельность и т. д. Использование этих рычагов должно быть комплексным (то есть охватывать все рычаги управления без включения) и системным (охватывать все иерархии объекта управления). Конечная цель системного и комплексного использования методов стимулирования – создание объективных условий для эффективной реализации социально-экономических законов общественного развития в интересах личности, коллектива и общества. Единство интересов еще не означает их наиболее рациональное, эффективное

и тем более оптимальное сочетание в производстве, распределении, обмене и потреблении производственного общественного продукта. Поскольку экономические интересы – категория динамичная, подвижная, экономические рычаги способны оказывать на них крайне противоречивое влияние: и стимулирующее, и тормозящее. Поэтому во всех случаях необходимо предусматривать интегрирующее влияние всех рычагов механизма управления.

Экономические рычаги можно рассматривать по уровням преимущественного влияния. Так, категория заработной платы может рассматриваться как один из важнейших экономических рычагов, действующих на уровне личности работника. На уровне коллектива таким рычагом может выступать прибыль, рентабельность; на уровне общества – фондоотдача, окупаемость инвестиций, экологичность производства и т. д.

3. Организационно-распорядительные методы управления

Особое место в системе методов управления занимают организационно-распорядительные методы. Они включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти – указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, инструкций и т. д. Эти методы устанавливают обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного (исполнителя), а также каждого звена и уровня управления. Они должны обеспечивать персональную ответственность работников аппарата управления за исполнение воли вышестоящих органов.

Основа организационно-распорядительных методов – организационные отношения, объективно существующие в любом обществе, любой социально-экономической системе. На их базе формируются многообразные отношения управления. Реально любые организационные отношения – это, прежде всего, субъектно-объектные отношения, которые включают в себя отношения прав и ответственности, властности, компетентности.

Отношения организации объективно заданы не только законами общественного развития, но и социально-экономическими и политическими условиями, то есть имеют объективную и субъективную природу. В любом случае

организационные отношения служат основой для построения иерархии власти, то есть системы соотношения прав и ответственности. Эта система играет решающую роль при построении организационно-распорядительных методов управления. Для того чтобы они работали эффективно, необходимы два основных условия:

сбалансированность прав и ответственности на каждом уровне, что создает тождественность субъекта и объекта управления;

сбалансированность прав и ответственности между уровнями управления; при этом каждый промежуточный уровень должен быть в качестве передающего устройства, не создающего помех и перекосов в системе управления, При нарушении этих требований неизбежно начинают доминировать права в ущерб ответственности. Система превращается в автократическую или охлократическую, следствием чего становятся центра, парад суверенитетов, безответственность работников промежуточных уровней управления.

Организационно-распорядительные методы выражают в основном прямое директивное воздействие органов власти на управляемой системы, вследствие чего их часто называют административными. Это не совсем верно. Ряд организационно-распорядительных методов имеет характер не прямого, а косвенного воздействия на подчиненных в виде рекомендаций, предложений, советов. Организационно-распорядительные методы управления разнообразны, однако их можно классифицировать по направлениям воздействия. Рычагами воздействия являются регламенты, нормы, инструкции, директивные требования, ответственность и полномочия приказы, распоряжения и т. д. Выделяют три группы организационно-распорядительных методов

распорядительные;

организационно-стабилизирующие;

дисциплинирующие.

Распорядительные и дисциплинирующие методы управления всегда используют вместе с организационно-стабилизирующими, обеспечивая регламентирование, нормирование и инструктирование. Направления их действия следующие:

обеспечение стабильности организационных структур социально-экономической системы и условий их функционирования;

подчинение каждого процесса, протекающего в социально-экономических системах, власти.

При этом все организационно-распорядительные методы должны применяться в комплексе, способствуя стабилизации системы. Вопрос о взаимозаменяемости методов управления неправомочен, поскольку они имеют различную природу и различный спектр действия и поэтому взаимодополняемы.

Регламентирование включает также методы управления: общеорганизационные, определяющие принципы устройства предприятия и органов власти;

структурные, определяющие структуру органов власти, то есть набор звеньев и уровней управления;

должностные, определяющие должностной статус каждого лица, обладающего властью;

функциональные, определяющие порядок функционирования тех или иных властных структур и общественных организаций.

Проблема использования регламентирующих методов заключается в том, что во многих сферах направления регламентации слишком жестко зафиксированы, что сковывает подвижность отдельных звеньев системы. В других сферах регламентация расплывчата, а иногда вообще отсутствует.

Нормирование управления основано на использовании нормативов. Понятие норматива следует отличать от понятия нормы. Норма – это величина, характеризующая естественные условия протекания природных и антропогенных процессов. Норматив – это условное распределение (закрепление) чего-либо на единицу. К нормирующим методам управления относятся нормативы:

времени (затраты времени на единицу товара, на потребителя и др.);

численности (число медработников, приходящихся на 1 тыс. человек, и др.);

величины (предельно допустимая концентрация вредных веществ в 1 м3 производственных помещений и др.);

выработки (объем продукции, произведенной за единицу времени, и др.);

соотносительности (соотношение числа студентов и преподавателей в вузе и др.).

Использование норм и нормативов является исключительно важным, их недооценка может привести к тяжелым последствиям.

Инструктирование также образует широкую сферу действия организационно-распорядительных методов управления. Оно включает в себя различные виды информирования:

предостережение;

разъяснение; ознакомление;

советы и т. д.

Инструктирующие методы управления преследуют цель ознакомить работников с последствиями необдуманных, неоправданных и непрофессиональных действий, способных повлечь за собой Яркие последствия или судебную ответственность. Объективная необходимость в организационно-распорядительных методах управления не подлежит сомнению, поскольку они являются составной, органичной частью дисциплины в самом широком смысле. Четкое и безусловное соблюдение дисциплины является законом функционирования больших технико-экономических и социальных систем, безопасности и развития общества. Вместе с тем организационно-распорядительные методы требуют учета изменяющихся условий, несоблюдение этого требования приводит к возникновению и развитию разрушительных тенденций в системе. При использовании этих методов необходимо учитывать динамику, движение, многообразный, вероятностный характер причинно-наследственных связей, процессов и явлений в природе, обществе, мышлении. Поэтому и регламенты, нормы, инструкции должны со временем изменяться.

4. Социально-психологические методы управления

В жизни общества и отдельной личности огромная роль принадлежит морально-этическим категориям, ценностям, представлениям о нормах этики, взаимоотношений между людьми. Целенаправленное формирование общественного мнения, его ориентация образуют необходимые условия для проявления

социальной активности общества и личности. Методы формирования и использования общественного сознания, социальной активности, основывающиеся на общественно значимых морально-этических категориях и ценностях, образуют в совокупности социально-психологические, или воспитательные, методы управления.

Поскольку духовная жизнь общества отличается исключительным разнообразием, различны интересы, вкусы и взгляды отдельных групп людей, социально-психологические методы также весьма разнообразны. В связи с этим особую важность приобретает их классификация. Один из возможных способов классификации – составление иерархии социальных процессов по уровням: общество; коллектив; группа; личность

На уровне общества действуют методы управления социально-массовыми процессами. Это главным образом воздействие средств массовой информации, пропаганды на население страны, регионов, социальные слои с целью формирования представлений о текущем характере общественного развития и состоянии социально-массовых процессов (социальном состоянии общества, безработице, преступности, гражданских свободах). При этом ответственность (как моральную, так и юридическую) за объективность и своевременность информации несут не только средства массовой информации, но и органы государственной власти.

На следующем уровне действуют методы управления коллективами и группами, включающие:

оценку индивидуальных качеств работников;

выработку ориентиров, создающих условия для максимального проявления профессиональных качеств.

На этом уровне конкретизируются законы развития общества, формируется и проявляется личность каждого. Организующая сила коллективного общения формирует не только профессиональные качества, но и развивает личность. Тем самым социальная устремленность коллектива органично увязывается с морально-этическими нормами поведения отдельного работника. Уровень развития социально-психологических методов управления практически однозначно характеризует уровень развития коллектива как социальной целостности, систему его социальных ориентиров, сложившийся морально-психологический климат.

Методы управления на уровне коллектива наиболее адекватны правилам коллективного поведения, формирования коллективной этики.

Методы управления внутригрупповыми явлениями и процессами действуют на уровне взаимоотношений между членами коллектива или отдельной группы.

Чаще всего руководителю приходится решать задачи формирования трудового коллектива, определения путей и направлений его социального развития. Саморазвитие коллектива возможно лишь при тщательном выполнении процедур подбора, расстановки и закрепления кадров, определении перспектив удовлетворения потребностей в творческом труде, удовлетворенности личности (профессиональная учеба, самообразование, самовыражение, развитие творческих потенций и т. д.). При подборе кадров необходимо учитывать комплекс социально-демографических и профессиональных квалификационных качеств работника, в котором нет и не может быть второстепенного и малозначимого. Стабильность коллектива зависит от уровня взаимодействия (формального и неформального), интенсивности общения. Однако и интенсивность общения должна быть величиной регулируемой.

При управлении организацией коллективов выделяют три основные стадии, каждая из которых должна быть осмыслена и Доведена до логических выводов, предложений, рекомендаций и результатов.

Первая стадия – ориентация и адаптация – работники присматриваются друг к другу, к руководителю. Эта стадия должна быть максимально информативной, причем основным источником информации должен быть руководитель. Он информирует новых сотрудников о целях, планах и условиях деятельности коллектива, задачах, подлежащих решению; расставляет людей, формирует требования к подчиненным, воспитывая у них ответственность за успешное выполнение поставленных задач и культуру исполнения.

Уже на этой стадии выделяется группа активных и инициативных исполнителей.

На второй стадии значительно усиливается процесс самоорганизации, саморегулирования и саморазвития. Эта стадия предполагает, что уровень административного вмешательства руководителя должен уменьшиться и на смену ему все в большей

степени должны приходить взаимопонимание, взаимоуважение, лояльность друг к другу (на основе высокого профессионализма и общей культуры). Акцент делается на позитивные сдвиги, тенденции, проявления личностных свойств, поддержка и развитие которых – обязанность руководителя. Третья стадия – интеграция коллектива, когда формируется действительная общность работников как единого социального организма. Формируются коллективное мнение о нормах поведения, коллективная этика, отношения взаимопомощи и сотрудничества. Общая цель коллектива выступает как фактор интеграции частных целей каждой личности.

Методы управления индивидуально-личностным поведением представляют собой скорее искусство, чем науку. Субъектом управления выступает и общество в целом, и коллектив, и главным образом руководитель. В рамках методов управления индивидуально-личностным поведением основным является личный пример, когда руководитель либо сам демонстрирует образцы нужного поведения, либо указывает на примерных работников. Важнейшее значение приобретает ориентация руководителя на личное достоинство людей, уважение их идейно-нравственных принципов и убеждений. Весьма важен метод ориентирующих воздействий – создание обстановки, условий, направляющих поведение личности к проявлению ее лучших созидательных качеств.

В решении задач морально-психологического воздействия на личность и коллектив особая роль принадлежит моральному стимулированию, которое позволяет работникам глубже осознать социальную значимость и необходимость своего труда как нравственного долга перед собой, коллективом и обществом. Методы морального стимулирования призваны обеспечить четкую дифференцированную связь между результатами труда и мерой морального поощрения. При этом моральное поощрение должно быть тесно связано с материальным. Здесь требуются тактичность, высокий профессионализм руководителя, талант воспитателя.

Моральное стимулирование включает поощрение, как коллектива, так и личности. Коллективное поощрение активизирует процессы координации, кооперации и взаимопомощь. Поощрение может активизировать и процессы выделения некоторых работников, требует особо тщательных, взвешенных подходов к

оценке индивидуального вклада поощряемого работника в общий итог работы, оценки сложившихся в коллективе взаимоотношений.

Необходимо учитывать, что моральное поощрение, не подкрепляемое материально, так же быстро теряет свою силу, как и материальное, не сопровождаемое уважением коллектива и общества.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность понятия методов управления?
2. Расскажите об экономических методах управления.
3. Что представляют собой организационно-распорядительные методы управления?
4. В чем заключаются социально-психологические методы управления?

§15. Функции менеджмента организации

1. Понятие и значение функций менеджмента
2. Общие функции менеджмента
3. Специфические функции менеджмента

1. Понятие и значение функций менеджмента

Процесс управления – это совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей. Эти действия, весьма важные для успеха организации, называются управленческими функциями. Таким образом, процесс управления есть общая сумма всех функций.

Слово «функция» (от лат.*functio* – исполнение, осуществление) означает обязанность, круг деятельности, назначение, роль.

Функция управления – относительно обособленные направления управленческой деятельности, которые позволяют осуществить определенное воздействие на управляемый объект в целях достижения поставленной задачи.

Функции управления сельскохозяйственным предприятием, объединением вытекают из содержания производственного процесса, определяются объектом (элементом) и составом решаемых задач. Они определяют специфику управленческого труда, тесно связаны с другими категориями науки управления: структурой, методами, техникой, кадрами управления, информацией и управленческими решениями.

Функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный механизм осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление. Под содержанием подразумевают действия, которые должны осуществляться в рамках конкретной функции.

Содержание действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависит от типа организации (административная, общественная), размеров и сферы ее деятельности (производство, торговля, оказание услуг), уровня руководителя в управленческой

иерархии (высший, средний или нижний), роли его внутри организации (производство, маркетинг, финансы, кадры) и целого ряда других факторов.

С изменение масштаба и типа производства функции управления остаются теми же, меняется лишь объем работ по их выполнению. Так, например, независимо от размеров предприятий на каждом из них выполняется функция по подбору и подготовке кадров. Однако на крупном предприятии для ее выполнения может быть создан отдел кадров, а на небольшом данную функцию может выполнить инспектор по кадрам или другой работник по совместительству. По мере движения вверх от уровня к уровню объем работ по функции возрастает, в связи, с чем растет и численность работников, ее выполняющих. Создается единая система органов по выполнению каждой функции управления.

Под воздействием углубления в разделении труда управление как единая функция дифференцируется , происходят выделение и обособление специфических видов управленческой деятельности.

Функция управления, в свою очередь, подразделяется на составные части – работы, операции, элементы, которые столь же необходимы, как сама функция, однако не являются самостоятельными. Функцию выполняет определенное число работников, каждый из которых в процессе повседневного труда осуществляет отдельные виды работ. Правильное выделение функций позволяет близкие и сходные по характеру работы объединять в одно звено управления, тем самым упрощается структура и облегчается координация деятельности функциональных подразделений аппарата управления предприятия, объединения.

На основе состава и объема работ по функциям управления определяют рациональное построение аппарата управления (отделов, служб, секторов) и численность работников по каждой функции, разрабатывают документы организационного регламентирования (положения о звеньях, должностные инструкции и т.д.) Функциональное разделение процессов управления, их классификация имеют решающее значение, поскольку определяют цели, задачи и направления деятельности всего аппарата управления.

2. Общие функции менеджмента

В зависимости от задач исследования управление может быть подразделено на функции по следующим признакам: содержание процесса управления; принадлежность к сферам (видам) производственно-хозяйственной деятельности; принадлежность к различным видам управленческого труда (производственный, экономический, технологический, организационный и т.д.); содержание выполняемых работ и операций внутри функции управления (общее руководство, специализированное, техническое обслуживание).

Если рассматривать управление общественным производством в целом, можно выделить функции управления промышленностью, сельским хозяйством, транспортом; в сфере обращения – управление финансами, торговлей, материально-техническим снабжением.

По классификации, предложенной Г.Х. Поповым, функции управления необходимо подразделять на **общие** (универсальные), пригодные для любого процесса управления, ибо они выражают сущность управления, и **конкретные** (специфические) функции элементов управляющих систем, выражающие содержание управления. Носители общих функций управления – вся управляющая система в целом. Носители конкретных функций – части (подсистемы) системы, имеющие локальный, специфический характер.

Общие функции менеджмента – планирование, организация, мотивация, контроль за протекание процессов в управляемом объекте, координирование, регулирование течения процессов рамках программы, учет и анализ действий управляемого объекта. Каждая из этих функций для организации жизненно важна. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главной, а функции организации, регулирования, мотивации, контроля и учета ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов.

Планирование означает преднамеренный и сознательный выбор решения что делать, как, кому и когда.

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Стадии процесса

планирования в основном универсальны. Что же касается конкретных методов и стратегии, то они существенно различаются. Единого метода планирования, который бы соответствовал каждой ситуации, не существует.

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

На среднем уровне управления занимаются *тактическим планированием*, то есть определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач.

Оперативное планирование осуществляют на нижнем уровне организации. Эта основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т.д. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Качество управления зависит от правильно сформулированных принципов планирования.

Полнота – должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.

Точность – используются современные методы, средства, тактика и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов.

Ясность – цель и меры планирования должны иметь простые формулировки, доступные всем членам организации.

Непрерывность – планируется не одноразовый акт, а непрерывный процесс.

Экономичность – расходы на планирование должны быть соразмерны с получаемым от него эффектом.

Планирование предполагает использование всех допустимых методов, тактик и процедур. Техника планирования может быть как традиционной (бюджетные методы), так и более сложной – моделирование, разработка планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. Это позволяет уменьшить неопределенность, повысить точность прогноза, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, влияющие на план.

Организация как функция управления направлена на формирование управляющих и управляемых систем, а также связей и отношений между ними. В результате выполнения этой функции создается кооперация людей и машин, при которой совместная трудовая деятельность должна протекать с наивысшим эффектом при минимальных затратах. Обеспечивается упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любого субъекта хозяйствования.

Основные условия рациональной организации управленческих процессов – пропорциональность, непрерывность, параллельность, ритмичность, а также концентрация однородных предметов труда в одном рабочем месте, гибкость.

Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и достижения целей организации. Чтобы мотивировать действия работников, руководителю следует определить их потребности, которые удовлетворяются через хорошую работу.

Контроль призван заблаговременно выявлять, надвигающуюся опасность, обнаруживать ошибки, отклонения от разработанных планов и существующих стандартов и тем самым создавать основу для корректировки деятельности организации. Главная задача контроля состоит не в поиске виновников допущенных отступлений от указаний и распоряжений, а в определении причин этих отступлений и возможных путей предотвращения их в будущем.

Различают следующие виды контроля.

Предварительный – осуществляется до фактического начала работ. Основное средство проведения предварительного контроля – реализация определенных правил, процедур и линий поведения.

Текущий – проводится в ходе работ. Чаще всего его объект – сотрудники, а сам он – прерогатива непосредственного начальника. Контроль позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Заключительный – нацелен на предотвращение ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена (при текущем – в процессе ее выполнения). Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на

возникшие проблемы, он во-первых, дает руководству информацию для планирования, в случае если аналогичные работы предполагается проводить в будущем, во-вторых, способствует мотивации.

Координирование заключается в согласовании различных процессов управления, действий исполнителей во времени и в пространстве. Его цель – найти баланс в работе отдельных служб, руководителей и специалистов предприятия, попытаться подчинить различные, иногда противоречивые интересы главной цели. Необходимость в координации существует всегда. Следует отметить, что при качественном планировании и хорошей организации большая часть работ по координации осуществляется как бы автоматически.

Регулирование – это вид управленческого труда, цепь и назначение которого – преодоление противоречия между организацией и дезорганизацией, порядком и факторами, нарушающими (возмущающими) этот порядок. Это воспроизведение упорядоченности системы в непрерывно меняющихся условиях, на новом уровне.

Регулирование необходимо не только для поддержания упорядоченности той или иной системы, но и для ее реорганизации с целью эффективного решения новых задач. Необходимость оперативно-технического регулирования обусловлена исключительной мобильностью современной экономики, наличием в ней массы возмущений внутреннего и внешнего порядка, что приводит к возникновению большого числа текущих вопросов, связанных с управленческими процессами.

Последняя в цикле управления сельскохозяйственным производством функция ***учет и анализ***. Параметрами учета и анализа могут быть количество, качество, затраты, исполнители и сроки.

К учету предъявляют следующие требования:

полнота сведений (ведение учета по всем элементам системы управления);

динамичность – отражение показателей в динамике;

системность;

автоматизация на основе компьютерной техники;

преемственность.

В практике управления сельскохозяйственным предприятием используют различные формы учета: оперативный, бухгалтерский, статистический.

Оперативный учет – это наиболее распространенный и массовый вид учета. Он связан непосредственно со всей совокупностью производственных процессов и имеет специфические особенности. Его назначение – оперативное получение данных за сравнительно короткий отрезок времени. Фиксируя данные о течении производственных процессов, оперативный учет позволяет получать сведения о ходе выполнения производственной программы до того, как наступит конец управленческого цикла. Он служит основой контрольно-регулирующей функции.

Бухгалтерский учет регистрирует обобщенные данные за сравнительно большой отрезок времени. В нем отражаются обоснованные и взаимосвязанные производственно-хозяйственные явления, происходящие на предприятии.

Статистический учет используется для изучения социально-экономических явлений. Он позволяет группировать данные об однородных процессах, делать обобщения, имеющие принципиальное значение для планирования производства, вскрывать резервы роста производства предприятия.

3. Специфические функции менеджмента

Функция аппарата управления сельскохозяйственным предприятием, зависящая от особенностей управляемого объекта, называются производственно-хозяйственными, или **специфическими, конкретными.**

В условиях сельскохозяйственного предприятия можно выделить следующие конкретные функции управления.

Общее (линейное) руководство предприятием и его внутрихозяйственными подразделениями: решение вопросов развития хозяйства, мобилизация коллектива на их выполнение; контроль за исполнением принятых стратегических решений; внешние связи, организация работы коллективных органов управления (собраний акционеров, совета директоров, руководителей внутрихозяйственных кооперативов и т.д.)

Функции общего руководства выполняют руководители предприятий и учреждений (их заместители), производственных подразделений (заведующие производственными участками: бригадиры, заведующие фермами), обслуживающих подразделений (заведующие ремонтными мастерскими, гаражом, начальник строительного цеха, заведующий пунктом переработки овощей и т.д.), а также частично руководители ряда функциональных звеньев. Эти функции различаются в первую очередь по уровню (ступени) управления и прямо связаны с иерархичностью структуры аппарата, то есть с его построением по вертикали. Специализация работников по уровням управления составляет основу линейного (прямого) соподчинения нижестоящих вышестоящим (органам, звеньям, работникам): бригадира – управляющему, управляющего – директору и т.д.

Оперативное планирование и управление производством: ежедневное распределение материальных и трудовых ресурсов; контроль и регулирование хода производства; проведение нарядов или диспетчерских совещаний; информационное обеспечение должностных лиц.

Выполнение этой функции заключается в том, чтобы обеспечивать необходимую согласованность действий всех звеньев предприятия, выполнять оперативно-календарное планирование работы предприятия, отделения, бригады, фермы и других подразделений; осуществлять оперативную подготовку производства (выявлять готовность техники, наличие рабочей силы, необходимых материалов и т.д.); контролировать ход подготовки ресурсов; вести оперативный контроль за выполнением производственной программы, принимать меры к четкому ее исполнению. Особое внимание уделяется увязке, согласованию оперативной работы всех служб предприятия, четкому и быстрому устранению разногласий, возникающих в ходе производства.

Осуществляют эту функцию в основном руководители подразделений и работники диспетчерской службы, а также руководители хозяйства, главные специалисты.

Управление технологической подготовкой и научно-техническим развитием производства в современных условиях одна из важнейших функций, которая обеспечивает разработку и внедрение прогрессивной технологии, связанной с производством конкурентоспособной продукции. Это совершенствование

технологических процессов, составление технологических карт, планов, инструкций и других материалов; контроль за соблюдением выполнения технических и технологических требований при производстве продукции; организация и проведение профилактических мероприятий; зооветеринарное обслуживание; изучение передового опыта, организация учебы в хозяйстве, исследовательская работа.

Выполняют эти функции отраслевые специалисты: зоотехники, агрономы, ветеринарные врачи, овощеводы, частично инженеры, руководители обслуживающих подразделений и др.

Управление технической подготовкой производства, ремонтным, энергетическим, транспортным и другими видами обслуживания осуществляется инженерами-механиками, инженерами-электриками, иными специалистами инженерного профиля. В их задачу входит обеспечение эксплуатационной готовности соответствующих технических средств, четкое и бесперебойное обеспечение подразделений основного производства техническими средствами, всеми видами энергии, транспортом, рабочих мест оборудованием и инструментами, своевременное выполнение необходимых ремонтных работ в ходе производственного процесса.

Прогнозирование и технико-экономическое планирование выполняют в основном работники планово-экономической службы, а также в определенной мере руководители хозяйства и главные специалисты. В их обязанности входят разработка долгосрочных прогнозов, основных разделов бизнес-плана; технико-экономическое обоснование направлений капиталовложений и отдельных мероприятий; определение экономической эффективности технологических и технических решений; разработка норм и нормативов по труду и заработной плате; организация контроля за выполнением плановых показателей и заданных параметров производства; разработка мероприятий по стимулированию деятельности всех участников производственного процесса для достижения заданного результата и т.д. Качественное выполнение всех работ по данной функции оказывает положительное влияние на результаты предприятия, объединения в целом, в связи с чем они должны находиться под постоянным контролем руководства.

Управление трудовыми ресурсами и социальным развитием коллектива – функция, выполнением которой заняты кроме руководителей хозяйств и подразделений специалисты по кадрам. Она включает: комплектование и учет кадров; подготовку, переподготовку и повышение их квалификации; организацию и оплату труда; охрану труда и технику безопасности. Все большее значение приобретает создание благоприятного социально-психологического климата в трудовых коллективах.

Управлением материально-техническим снабжением и сбытом продукции в хозяйствах в основном заняты заведующие складами, агенты-экспедиторы, а также руководитель и главные специалисты хозяйства, руководители обслуживающих подразделений. На крупных сельскохозяйственных предприятиях, особенно в производственных объединениях, необходимо создание самостоятельной службой снабжения и сбыта или службы маркетинга.

Управление капитальным строительством и реконструкцией – особая функция, которая включает большой круг работ как по обеспечению нового строительства и реконструкции старых помещений соответствующей документацией (титульные списки, сметы и др.) так и по приобретению материалов, контролю за ходом работ. Выполняют эту функцию инженеры-строители, прорабы, нормировщики по строительству и т.д.

Управление финансовыми ресурсами и учет осуществляют руководители предприятия, экономисты, бухгалтеры, учетчики, табельщики, кассиры.

Функция ***делопроизводства*** заключается в регистрации и исполнении входящих и исходящих документов, контроле за их прохождением и хранением, соблюдении стандартов и отправке их в архив. Функцию выполняет в крупных хозяйствах канцелярия, в небольших – секретарь.

Управлением хозяйственным обслуживанием занимаются заведующий хозяйством, заведующие культурно-бытовыми учреждениями, делопроизводитель и другие работники, обеспечивающие нормальные условия для выполнения основных функций.

Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность функций менеджмента.
2. Перечислите общие функции менеджмента.
3. Перечислите специфические функции менеджмента.

§16. 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 в диалектическом 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 под хода 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 выпускаемой, 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 осмыслении 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 производств, 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 единоначалия и коллегиальности. Под единоначалием 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 – общенаучно – 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 ни 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 быстротой реакции, 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.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте научные подходы к менеджменту.
2. Какова структура системы менеджмента?
3. Перечислите закономерности в менеджменте.
4. Каковы принципы менеджмента, в чем их сущность?

§17. Система законов организации

1. Законы организации и их взаимодействие
2. Общие и частные законы организации
3. Специфические законы организации

1. Законы организации и их взаимодействие

Любая система подчинена действию законов природы и общества, законов управления. Законы в обществе понимают в двух смыслах:

как нормативные акты, принятые и утвержденные в установленном

порядке высшими органами государственно власти;

как необходимые, существенные, устойчивые, повторяющиеся отношения между явлениями в природе и обществе.

Эти законы имеют объективный характер.

Законы являются высшей ступенью познания и имеют форму всеобщности (т.е. выражают общие отношения, связи, присущие всем явлениям данного рода, класса).

В научной литературе существуют различные категории законов: законы науки, законы природы, законы-предписания, законы мышления и законы организации.

Законы науки – это знание, формулируемое людьми в понятиях, которые отражают объективные процессы, происходящие в природе и в общественной жизни на микро- и макроуровнях.

Под **законами природы** понимается математическое выражение какого-либо природного явления, которое совершается при известных обстоятельствах с одинаковой необходимостью.

Законы–предписания – нормы, принципы поведения, которые человек должен соблюдать в организации, общественных объединениях (правовые, нравственные законы).

Законы мышления – правила, применение которых способствует достижению оптимальной мыслительной деятельности (законы логики).

Каждую организацию можно рассматривать как объединение мелких подразделений. Условия применения и порядок

функционирования законов в этих подразделениях могут различаться в деталях.

Законы организации бывают общие, частные и особенные. *Общие* законы универсальны, т.е. они не зависят от страны, географического расположения. *Частные* – действуют в конкретных ситуациях и определенных видах деятельности. *Особенные* (специфические) – отражают специфику организации.

Законы организации образуют теоретический фундамент теории организации, способствуют переходу эмпирического подхода к профессиональному, позволяют правильно оценить возникающую ситуацию, помогают объективно анализировать накопленный опыт, способствуют повышению управленческой культуры в компаниях. Они имеют существенные особенности, а именно:

характеризуют всеобщие связи и отношения в социальной среде;

выступают в роли катализатора общественного процесса;

усиливают свое влияние на деятельность компании с развитием общественных отношений.

Существуют различные точки зрения на классификацию законов организации. Так, Э.А.Смирнов выделяет две группы объективных законов: универсальные и специфические. Действие универсальных законов распространяется на социальную, биологическую и частично на техническую системы. К этой группе относятся основополагающие и фоновые законы. Основополагающие – закон синергии, закон самосохранения и закон развития. Фоновые – закон информированности – упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции-пропорциональности. Специфические объединяют ряд законов, касающихся только социальных организаций.

В учебнике А.А. Беляева и Э.М.Короткова отмечается, что теория организации изучает общие, частные и специфические законы, которые находят свое проявление в организациях.

Эти две классификации близки по своему содержанию, но имеют разночтения в названиях. Частные законы второй классификации равнозначны специфическим первой, а специфические второй классификации близки по своему смыслу к фоновым в первой. На наш взгляд, целесообразно соединение этих двух подходов и выделение общих законов, частных, действующих

в определенной ситуации, и специфических, действующих в какой-либо одной, специфической сфере.

2.Общие и частные законы организации

Общие законы организации действуют во всех материальных системах. К основным из них можно отнести следующие:

закон синергии;

закон самосохранения;

закон развития;

закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта;

объективный закон приоритета целого над частью;

общий закон учета системы потребностей и др.

В любой организации имеется помещение, технологическое оборудование, персонал, материалы, комплектующие изделия и т.д. Эти ресурсы составляют потенциал организации, ее способность к деятельности. Каждый ресурс организации обладает своими количественными и качественными характеристиками: объем, масса, производительность и т.д. Совокупность ключевых характеристик определяет потенциал конкретного ресурса организации. В реальной деятельности организации важен потенциал совокупности ресурсов. Используемые ресурсы существенно усиливают или ослабляют потенциал друг друга. Общий потенциал организации будет либо существенно меньше, либо существенно больше суммы потенциалов, составляющих деятельность ресурсов, – эффект синергии. Различные сочетания используемых в организации ресурсов могут создать разный уровень возможного потенциала организации: от очень низкого до очень высокого. Эффект синергии аналогичен резонансу, т.е. резкому росту или снижению производительности. Таким образом, синергия может вызывать как резко положительные, так и резко отрицательные последствия. Положительная синергия реализуется за счет совпадения набора ресурсов и оптимального сочетания их характеристик. Отрицательная синергия получается в результате абсолютно непрофессионального подхода к порученной деятельности. Руководителей организаций в большей степени

интересует эффект синергии. Механизмом его действия является объективный закон теории организации – закон синергии.

Закон синергии гласит: для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров и т.д.), либо существенно меньше.

Особое значение имеют социальные системы в виде компаний, фирм, товариществ или обществ. Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор, при котором ресурсы оптимально взаимодействовали бы между собой, создавая эффект положительной синергии. На практике эффект положительной и отрицательной синергии проявляется нечасто. Это объясняется очень редким сочетанием высочайшего управленческого профессионализма руководителя и длительного периода везения (удачи). Однако знание закона синергии может активизировать деятельность руководителя по поиску наилучшего набора ресурсов.

Закон синергии действует независимо от воли и сознания руководителя, однако результаты действия закона зависят от руководителя, подчиненных и внешней среды по отношению к закону синергии.

А.А. Богданов аргументирует важность и значимость тектологического закона синергии: «Полный расцвет ее будет выражать сознательное господство людей как над природой внешней, так и над природой социальной. Ибо всякая задача практики и теории сводится к тектологическому вопросу: как наиболее целесообразно организовать некоторую совокупность элементов реальных или идеальных».

Признаками достижения положительной синергии в организации являются:

хорошее настроение в коллективе;

усиление интереса работников к профессиональному росту;

активное приобретение акций своей организации;

усиление лояльности к руководству организации;

рост числа предложений относительно совершенствования технологии и структуры управления;

благотворительная деятельность организации;

устойчивость организации к внутренним и внешним воздействиям.

В настоящее время отсутствуют прямые методы оценки синергетического эффекта. Однако для успешной реализации закона синергии необходимо использовать методы организации и самоорганизации, управления и самоуправления. Среди них: вопросы-ответы; конференция идей, или «мозговая атака»; метод эвристического прогнозирования.

Каждый руководитель должен правильно оценивать общее положение в организации и ситуацию, складывающуюся вокруг нее, чтобы принять решение о е дальнейшей судьбе. Теоретической основой для анализа общего состояния организации является закон самосохранения.

Формулировка закона самосохранения: каждая система (биологическая или социальная) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс).

Этот закон имеет особое значение для социальных систем (компаний, фирм, товариществ, обществ).

Текущее состояние организации зависит от внутренних и внешних факторов. К ***внутренним*** относятся принципы деятельности организации, уровень квалификации персонала, использование ресурсов и технологии, степень сочетания функций и структуры управления и др. К ***внешним*** - экономическая и политическая ситуация, покупательная способность населения, уровень культуры, состояние развития науки и технологии и др. Если руководитель организации будет профессионально формировать внутренние факторы деятельности организации и усиливать устойчивость организации к внешним воздействиям, то он может существенно повысить созидательный потенциал организации.

Для реализации закона самосохранения большое значение имеет (по мнению одного из ведущих теоретиков в области менеджмента М.Портера) следование ***трем стратегиям*** поведения фирмы на рынке:

достижение лидерства в минимизации издержек производства, в результате чего фирма может за счет более низких цен на аналогичную продукцию завоевать большую долю рынка. Фирмы, использующие такой тип стратегии, должны добиваться хорошей организации производства и снабжения, высокого уровня профессионализма сотрудников и внедрять передовую технологию;

специализация в производстве продукции. В этом случае организация (фирма) должна осуществлять курс на особо специализированное производство и добиваться лидерства, а избранном виде продукции. Фирмы, предпочитающие этот тип стратегии, должны иметь развитую структуру НИИ, а также маркетологов и дизайнеров высокого класса;

концентрация усилий фирмы в выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма может объединить две первых стратегии – снижение издержек и высокую специализацию в производстве продукта. Однако для реализации стратегии третьего вида фирма должна строить свою деятельность, прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. конкретных клиентов.

Развитие – это необратимое и направленное изменение материи. Цикл развития вносит элементы новизны в очередной виток создания технических устройств, зарождения жизни, создания научной теории. Существуют две формы развития:

эволюционная – непрерывные, постепенные количественные и качественные изменения;

революционная – скачкообразные изменения.

Развитие бывает прогрессивным и регрессивным. *Прогрессивное* – это переход от низшего к высшему, от простого к сложному. *Регрессивное* – обратное движение, переход от высшего к низшему, деградация. Прогресс и регресс тесно связаны между собой и составляют диалектическое единство. Прогресс и регресс – это составные части процесса достижения гармонии. Без прогресса нет регресса, а без регресса нет прогресса. Прогресс и регресс сопутствуют развитию любой организации.

Развитие организации обусловлено изменением следующих факторов:

спроса и предложения на рынке;

внешней среды;

внутренней среды;

экология и др.

Формулировка **закона развития**: каждая система (биологическая или социальная) стремиться достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

В литературе по теоретическим проблемам кибернетики выявлена закономерная зависимость между уровнем разнообразия объекта и уровнем субъекта управления. Применительно к социальным организациям разнообразие управляющей системы всегда меньше разнообразия объекта управления с точки зрения информационной «емкости». Управляющая система беднее того реального объекта, который она призвана упорядочивать. Существует необходимый минимум разнообразия органа управления относительно своего объекта.

Формулировка закона соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта: разнообразие (неопределенность) в поведении управляемого объекта может быть уменьшено за счет соответствующего увеличения разнообразия органа (органов) управления.

Многообразие существующих в природе и обществе социальных систем, которые различаются по масштабам, сложности, уровню их открытости и т.п., предопределяет альтернативность путей их развития и функционирования. Подобный процесс некоторые ученые рассматривают как закон, проявляющийся на всех этапах эволюции природы и общества.

По мнению академика Н.Моисеева, в социальном развитии идет непрерывный жесткий отбор более совершенных организационных структур, обладающих лучшими свойствами адаптации. При этом было ошибочно недооценивать влияние сознательного, организующего начала на выбор альтернативных путей развития, как отдельных социумов, так и организаций.

Для того чтобы социальная система стабильно функционировала, она должна иметь единую цель, ведущий субъект управления, направляющий ее развитие как целостного образования. При отсутствии или несоблюдении любого из этих параметров социальная система (организация) не в состоянии сохранять свою целостность. Вначале она испытывает разбалансированность, дезинтеграцию, хаотическое взаимодействие между составляющими ее компонентами, а впоследствии распадается. При взаимодействии компонентов системы необходимо соблюдать **объективный закон приоритетов целого над частью**. Это требование обусловлено самой природой целого, его возникновение и развитием. Целое (система) и части (компоненты) едины, они не существуют друг без друга. В то же

время их влияние на функционирование социальной системы неодинаково. Во взаимодействии целого и части ведущей стороной является целое, которое активно влияет на части (компоненты). Части подчинены целому, движутся, развиваются в его границах и сообразуются с ним в реализации своих функций. Отношения между целыми и частью – это отношения равноправных партнеров, одинаково заинтересованных в стабилизации и сохранении организации как системы.

В организационных социальных системах действует **общий закон учета системы потребностей** – индивидуальных, групповых, общефирменных и общественных. Действиями людей всегда движут потребности и интересы, ведущими из которых являются экономические и социальные, что обусловлено их природой и ролью в социально-экономической структуре мотивов жизнедеятельности человека.

Американский исследователь А. Маслоу все потребности разделил на две группы: первичные и вторичные. В свою очередь первичные потребности Маслоу подразделил на физиологические, потребность в безопасности и защищенности. Вторичные потребности включают социальные потребности, потребности в самоуважении, уважении со стороны окружающих, самовыражении, реализации потенциальных возможностей и роста как личности.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения отдельной личности и социальной группы посредством потребности бесконечен. Для того чтобы следующий, более высокий уровень потребностей начал влиять на поведение людей, необязательно полностью удовлетворять потребность более низкого уровня.

Предприятие (организация) является самостоятельным хозяйствующим субъектом рынка, что объективно порождает у его коллектива свои экономические, социальные и иные потребности и интересы. Отдельные группы, фирмы (предприятия), исходя из функциональных видов деятельности, решают разные задачи с разной степенью сложности, трудоемкости и интенсивности. Все это создает различные потребности и интересы у различных групп трудового коллектива. Поэтому система интересов и потребностей

должна составлять основу механизма управления. Таким образом, только управление, учитывающее многообразие совокупности индивидуальных, групповых и фирменных интересов, будет эффективным.

Частные законы организации

К частным законам относятся законы, действующие в конкретных ситуациях и определенных видах деятельности.

Одним из частных законов управления производством является **закон непрерывности, ритмичности в движении производственных фондов.** Он означает непрерывность и ритмичность процесса производства, непрерывность материально-технического снабжения и реализации изготовленной продукции, обновление основных производственных фондов предприятия (фирмы). Соблюдение данных условий позволяет достичь оптимальной скорости оборота производственных фондов – это основа их рационального использования, а также источник повышения эффективности производства.

Ритмичность работы предприятия (фирмы) должна находиться под контролем хозяйственных руководителей. Причин неритмичности работы много: неоптимальное внутрифирменное планирование, недостатки ремонтного и энергетического обслуживания, несвоевременная и некачественная подготовка производства, слабая координация деятельности поставщиков и др. Неритмичная работа предприятия (фирмы) отрицательно сказывается на работе предприятий-смежников. В силу социально-экономического разделения труда предприятия (фирмы) органически взаимосвязаны. Нарушение ритма на одном хозяйствующем объекте вызывает трудности в работе других объектов и даже целой отрасли экономики. Поэтому обеспечение ритмичности работы предприятия (фирмы) – важная функция хозяйственного руководителя (менеджера)

Другим частным законом является закон состязательности кадров управления. Согласно ему каждая социально-экономическая система должна иметь четкий механизм оценки и отбора управленческих кадров в соответствии с их реальными способностями. Действие такого механизма неразрывно связано с конкурсным выбором и выдвижением самой хозяйственной системой наиболее профессионально подготовленных сотрудников на замещение руководящих должностей.

В организационном обеспечении профессионального роста персонала управления необходимо учитывать подходы, существенно влияющие на стимулирование их профессионализма. На повышении профессионализма работников управления положительно сказывается использование двух основных подходов: во-первых, динамичной карьеры, связанной с вертикальным должностным продвижением (ростом), со сменой должностей; во-вторых, статичной карьеры в рамках одного аппарата, одного уровня управления, одной должности, что осуществляется путем профессионального роста со сменой функций, а также путем более глубокого овладения профессией, умениями и навыками, повышения профессиональной компетентности. Возможно и соединение данных подходов в развитии профессионализма персонала управления. При этом важно учитывать индивидуальные мотивы различных работников аппарата управления: возможность проявить творчество, овладение профессиональной компетентностью, завоевание авторитета среди коллег, упрочение своего положения в статусной организационной структуре управления и др.

В разработке стратегии роста профессионализма и выдвижения сотрудников с учетом действий закона состязательности кадров управления необходимо определить критерий профессионально-квалификационного уровня на всех этапах движения карьеры для того, чтобы профессиональные требования побуждали человека к овладению своей профессией, укрепляли его перспективу.

Существуют и другие частные законы, действующие в различных странах и разных отраслях экономики.

3. Специфические законы организации

Специфические (особенные) законы базируются на эффективном использовании составляющих их законов в области функционирования организаций и людей.

К специфическим законам организации можно отнести:

закон информированности-упорядоченности;

закон единства анализа и синтеза;
закон пропорциональности и композиции;
закон дифференциации и универсализации функций;
закон своеобразия;
закон социальной гармонии;
закон оптимальной загрузки;
закон эффективного восприятия и запоминания информации и др.

Информационная среда является объектом управления наряду с персоналом, финансами, производством и др. Она подчиняется действию закона информированности-упорядоченности. Под упорядоченность понимается гармоничное развитие всех элементов организации: системы управления, персонала, подразделений, экономики и других, а также наличие между элементами установленного взаимодействия (взаимовлияния).

Формулировка закона информированности-упорядоченности: каждая система (биологическая или социальная) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (самосохранения).

Каждая из приведенных формул обозначает стремление получить информацию с максимальными средними значениями соответствующих характеристик. Так, первая формула вынуждает руководителей собирать максимальное количество информации в каждом направлении деятельности, вторая- наиболее достоверную информацию; третья – наиболее ценную и четвертая – наиболее насыщенную информацию.

Согласно закону информированности-упорядоченности чем большей информацией о внутренней и внешней среде располагает организация, тем большую вероятность устойчивого функционирования она имеет. Закон требует от руководителей создания эффективной системы коммуникационных связей, внедрения передовых информационных технологий. По мнению многих исследователей, руководитель от 50 до 90% своего времени тратит на коммуникации. Обмен информацией пронизывает все основные виды управленческой деятельности, коммуникации являются связующими каналами. С помощью коммуникаций осуществляются координация, упорядочение и регулирование деятельности людей.

Благоприятный результат в управлении возможен лишь в том случае, если используется закон информированности-упорядоченности. Для этого руководители организаций должны:

формировать для конкретного задания оптимальный набор требуемых характеристик информации;

находить или создавать свои источники с требуемыми характеристиками информации;

повышать квалификацию своих сотрудников;

внедрять передовые информационные технологии.

Анализ и синтез являются элементами биологического и интеллектуального развития.

Анализ – это разделение целого на части, представление сложного в виде простых составляющих, изменение этих частей, добавление новых или ликвидация некоторых из них для более, эффективной деятельности или удобства исследования.

Синтез – это соединение, объединение (мысленное или реальное) обновленного набора простых составляющих объекта в единое целое, согласование их деятельности для более эффективной деятельности или удобства исследования.

Анализ и синтез составляет мыслительный процесс любого разумного человека – этим он отличается от других представителей животного мира. Анализ и синтез свойственны и коллективному мышлению ученых, специалистов. Преобладание коллективного анализа над синтезом приводит к дифференциации (разделению) наук, к более глубокому изучению специальных вопросов. Анализ и синтез в индивидуальном и коллективном мышлении переплетаются и не могут существовать друг без друга. Анализ и синтез имеют большое практическое значение при реформировании и реструктуризации компаний, организации коллективного труда, научных исследованиях.

В теории организации анализ включает две основные две основные процедуры:

разделение целого на части;

улучшение функционирования каждой из этих частей.

Синтез также состоит из двух процедур:

согласование характеристик выделенных частей;

объединение их в одно целое.

Процедуры улучшения характеристик выделенных частей организации и согласования этих характеристик в большей мере

относятся к теории управления и менеджменту, а разделение и объединение – непосредственно к теории организации.

Процессы разделения и объединения в природе и искусственных организациях идут постоянно и циклично.

Скорость и результат преобразований зависят от созидательных ресурсов компании, а также от диапазона изменения внешней или внутренней среды.

Формулировка закона единства анализа и синтеза: каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций.

Для выполнения данного закона руководителю рекомендуется:

составлять и реализовывать программы постоянного совершенствования компании, ее элементов и подразделений;

проводить маркетинговые исследования в ключевых областях деятельности;

использовать информационную технологию управления.

Любой вид деятельности человека связан с использованием каких-либо ресурсов: компьютера, автомашины, одежды и т.д. Каждый набор ресурсов должен быть достаточно полным для успешного проведения той или иной работы. Увеличение количества одних ресурсов не может полностью компенсировать недостаток других. Любой человек стремится для осуществления своей деятельности иметь необходимые ресурсы (композицию) в такой пропорции, которая обеспечила бы ему удобство и оперативность в работе. Следовательно, пропорциональность и композиция – это естественный процесс в жизни человека.

Между понятиями пропорциональность, композиция и гармония можно поставить знак тождества. Как естественный эволюционный процесс гармонизация происходит на всех уровнях мироздания. Основная задача разумного человека состоит в том, чтобы не тормозить этот процесс. Главная задача профессионального менеджера состоит в том, чтобы помогать этому процессу. Гармония имеет системное начало, она объективна и не зависит от воли и желания человека.

Формулировка **закона пропорциональности и композиции:** каждая система (биологическая или социальная) стремится

приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции)

Г. Эмерсон, разработчик принципов производительности, подчеркивал важность пропорциональности и композиции для достижения успеха в управленческой деятельности. Он писал, что если бы можно было объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальными. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, то равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной. Из этих суждений можно сделать вывод о необходимости в социальных системах осуществлять оптимальное сочетание и гармонизацию общих, частных и индивидуальных целей.

Профессиональная реализация закона пропорциональности и композиции основана на выполнении ряда принципов: планирования, координирования, ограничения, стабилизации, согласования, полноты.

Суть закона дифференциации и универсализации функций заключается в том, что в организационных системах действуют противоположно направленные процессы: разделение, специализация функций, реализуемых ее элементами, с одной стороны, и их интеграция, универсализация – с другой. В итоге увеличиваются потенциальные возможности составляющих систему элементов и улучшаются результаты их взаимодействия в виде прироста потенциала организации в целом.

Формулировка **закона своеобразия**: для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура производства и управления. Любая организация имеет некоторые особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, порядков и традиций отношений между работниками по вертикали и горизонтали. Эти особенности в совокупности определяют организацию как маленькое общество со своим населением и территорией, экономикой и целями, материальными ценностями и финансами, коммуникациями и иерархией. Каждая организация имеет свою историю, культуру, технологическую философию и персоналию. Для осуществления их гармонического

взаимодействия и служит единственная, наиболее подходящая к ним организационная структура управления. Оригинальность конкретной организационной структуры управления достигается на базе использования существующих типовых линейных, функциональных, штабных и других структур путем включения в них или исключения из них каких-либо подразделений или связей.

Формулировка **закона социальной гармонии**: для каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда работников как за счет повышения эмоционального уровня работника (улучшается качество продукции), так и за счет активизации его трудовой деятельности (повышается производительность труда). В социальную сферу деятельности организации входит выполнение функции социального развития коллектива. Она включает: достижение социальной справедливости; создание приемлемого социально-психологического климата в каждой группе работников; улучшение условий труда и отдыха работников и членов их семей; заботу о здоровье и достойное пенсионное обеспечение.

В отличие от технологических функций функция социального развития коллектива играет большую объединяющую роль. Обычно управленческие и технологические функции организации ограничиваются рамками отдела, цеха и других формальных структур, а функция социального развития охватывает весь коллектив. Это позволяет улучшить общение работников разных подразделений, что часто приводит к появлению новых технологических идей, полезных организации.

Формулировка **закона оптимальной загрузки**: для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой, при котором в полной мере раскрываются его способности и возможности.

В организациях трудятся люди с разным образованием, опытом, здоровьем и темпераментом. Кто-то работает достаточно быстро, кто-то – медленнее. Для каждого работника можно найти область эффективной деятельности:

по упреждению – с помощью различных методов тестирования;

по результатам (опытным путем).

Формулировка закона **эффективного восприятия и запоминания информации**: процессы восприятия и запоминания

информации человеком реализуются наиболее эффективно, если они приближены к процессу его мышления.

Особенности мышления человека проявляются в двух типах: образованности или алгоритмичности. Образное мышление – это представление каких-либо событий в виде изобразительных, ярких, а возможно, и одушевленных эквивалентов. Алгоритмическое мышление основано на логике представления и развития реальных событий. Каждый человек обладает преимущественно тем или другим типом мышления. Во всех случаях используется система индивидуальной «прочной памяти». Поэтому руководитель должен индивидуально подходить к каждому работнику и советовать, ему использовать соответствующую методику для запоминания информации и разработки решений.

Приведенное разделение законов на группы условно. Они имеют особенности проявления в зависимости от жизненного цикла организации. Законы оказывают друг на друга как положительное, так и отрицательное влияние. Все законы действуют не изолированно друг от друга, а в диалектическом взаимодействии, в определенной системе горизонтальных и вертикальных связей. Познание системы законов организации, выявление механизма их действия позволяет руководителям, менеджерам, предпринимателям определять объективные тенденции в развитии производства и рынка, находить оптимальные соотношения между фондом потребления и фондом развития, основным и вспомогательным производством, между линейными и функциональными структурами в системе управления и, по возможности, создавать благоприятные условия для механизма действия законов.

Контрольные вопросы

1. Законы организации и их взаимодействие
2. Общие и частные законы организации
3. Специфические законы организации

§18. Принципы организации

1. Классификация принципов организации
2.Общие и частные принципы организации
3. Принципы статической организации
4. Принципы динамической организации

1. Классификация принципов организации

Принципы организации непосредственно вытекают из законов и закономерностей управления. В специальной литературе не выработано единого подхода к формулированию принципов организации. Некоторые исследователи истолковывают отдельные законы как принципы, возводя в ранг законов. По мнению большинства исследователей, принцип является оптимальным правилом (нормой), которое сформулировано людьми и носит объективный характер.

Принципы организации являются отражением объективных закономерностей практики управления. Они определяют требования к конкретной системе, структуре и организации. В соответствии с этими требованиями образуются органы управления, устанавливаются взаимоотношения между его уровнями, между организациями и государством, применяются те или иные методы управления. Не следует полагать, что принципы организации есть некая догма. Экономическая жизнь общества не стоит на месте, она меняется. Вместе с изменением реалий хозяйствования претерпевают изменения и принципы организации.

Так, на рубеже XIX-XX вв. основатель школы научного менеджмента Ф. Тейлор сформулировал 4 принципа управления индивидуальным трудом рабочих. Основатель классической административной школы управления А. Файоль в книге «Общее и промышленное управление», опубликованной в 1916 г., разработал систему общих принципов управления, состоящую из 14 пунктов. Принципы управления 90-х годов XX в. основное внимание уделяют социальному аспекту управления. К концу XX в. практика выработала свои принципы.

В литературе производится различная классификация принципов организации. Одни авторы подразделяют их на общие, частные и ситуационные, другие выделяют принципы статического

и динамического состояния организации, а также общие принципы организации. Объединяя эти подходы, можно подразделить принципы на общие – для всех организаций и ситуаций, частные и ситуационные – характерные только для определенной сферы или ситуации в деятельности организации, и, кроме того, принципы, характерные для определенного состояния организации – динамического или статистического.

Помимо этого, в литературе принципы организации разделяют на три группы:

структурные принципы (разделение труда, единство цели и руководства, соотношение централизации и децентрализации, власть и ответственность);

принципы процесса (справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, корпоративный дух, единство команд, подчинение главному интересу);

принципы конечного результата (порядок, стабильность, инициатива).

Структурные принципы обеспечивают четкое взаимодействие между общими целями и задачами, с одной стороны, и их разделение на более частные и мелкие – с другой, способствуя правильному подбору и назначению руководителей подразделений, закреплению за ними соответствующих полномочий и ответственности, а также объединению подразделений цепью целевых команд.

Принципы процесса предопределяют характер и содержание деятельности руководителей, их взаимоотношения с подчиненными, особенно это относится к принципам справедливости и вознаграждения персонала. Принцип дисциплины обуславливает установление стабильных отношений между организацией и различными группами сотрудников. При нарушении последними дисциплинарных норм и распорядка работы должно быть обоснованное применение санкций и подчинение личных интересов общим. В соответствии с принципами единства команд подчиненный должен иметь только одного начальника. Такую связь и взаимодействие необходимо учитывать при проектировании организационных структур.

Принципы конечного результата определяют оптимальные характеристики организации. Правильно сформированная и целеустремленно направленная организация должна

характеризоваться порядком и стабильностью, а ее сотрудники должны проявлять инициативу и добросовестность при выполнении своих обязанностей.

2. Общие и частные принципы организации

Объединяя различные подходы, к общим принципам организации можно отнести: принцип обратной связи; принцип развития; принцип соревновательности, конкуренции; принцип дополнительности; три принципа соответствия – соответствие целей и ресурсов, соответствие распорядительства и подчинения, соответствие эффективности производства и экономичности; принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления; принцип прямоточности; принцип ритмичности; принцип синхронизации (системный принцип).

Принцип обратной связи. Социально-экономические системы представляют в основном открытые и неравновесные системы. Нарушение равновесия в них возможно вследствие самых разнообразных причин или случайных возмущений. Независимо от природы управляемых объектов (механических, биологических, социальных) их регулирование возможно по принципу обратной связи.

Любая система управления состоит их двух ведущих подсистем – управляющей и управляемой. Между ними имеются разнообразные коммуникационные связи, являющиеся соответствующими каналами передачи управленческой информации от субъекта к объекту и наоборот. Циркуляция управленческой информации между двумя подсистемами – управляющей и управляемой – позволяет устанавливать соотношение между информацией на входе и выходе управляемой системы. Сопоставление уровней информации дает возможность оценить состояние как управляемой подсистемы в целом, так и отдельных ее элементов. Обратная связь может быть положительной, усиливающей действие сигнала рассогласования, и отрицательной, при которой действие нежелательного рассогласования должно быть нейтрализовано.

Принцип обратной связи нельзя понимать однобоко как результат функционирования системы в одном режиме (либо положительная, либо отрицательная обратная связь). Оценка информации субъектом управления должна быть оперативной и достоверной – только в этом случае не произойдет потери качества управления.

Принцип развития. Это один из ведущих общих принципов организационных систем (вообще всех материальных систем). Развитие – необратимое направленное изменение системы.

Различают две формы развития:

эволюционную, характеризующуюся постепенными количественными и качественными изменениями;

революционную, представляющую собой скачкообразный неосознанный переход от одного состояния системы, процесса управления к другому.

Существует прогрессивное и регрессивное развитие (изменение). Прогрессивное и регрессивное развитие может охватывать вначале не всю систему в целом, а только какой-либо ее компонент, и лишь со временем социально-экономическая система претерпевает в полной мере качественные изменения.

Любой из этапов жизненного цикла организация сопровождается случайными отклонениями мгновенных значений величин от их средних значений. Именно, благодаря им обеспечивается движение неравновесной системы к притягателю устойчивости. Синергетика определяет притягателя как относительно устойчивое состояние системы со множеством «траекторий», зависящих от разных начальных условий. Притягивающие факторы оказывают корректирующее воздействие на социально-экономическую систему, возможные траектории ее движения в направлении относительной устойчивости. Благодаря этому данные факторы обеспечивают целеполагающую направленность развития и функционирования системы.

Принцип соревновательности, конкуренции. Практика подтверждает, что жизнеспособность социальной системы зависит от степени развития соревновательных, конкурентных начал. Конкуренция выявляет наиболее результативные, эффективные пути социально-экономического развития. Это выражается в сравнении, отборе и внедрении наиболее эффективных методов хозяйствования и управления

Командно-административная система управления не позволяла развиваться конкуренции, тормозила проявление частной инициативы, монополизировала производство различных товаров и услуг. Данная система перешла на «вялый бег», а затем к деградации и застоя. Некоторое время в экономической науке принцип конкуренции игнорировался. Утверждалось, что в условиях социалистической системы хозяйствования ее проявление наносит экономике большой вред.

Конкурентные отношения противоречивы: механизм конкуренции формирует социальные приоритеты свободы выбора, активного воздействия на принятие смелых, продуктивных управленческих решений. Одновременно конкуренция может оказать и негативное влияние на работу некоторых организаций, привести их к банкротству и разорению. Особенно опасна так называемая недобросовестная конкуренция, т.е. применение в процессе борьбы с конкурентами недозволенных экономических приемов или даже силовых акций. Принцип здоровой конкуренции – это двигатель социально-экономической системы, развитие которой необходимо стимулировать.

Принцип дополнительности. В организационных системах сочетаются, с одной стороны, объективные, устойчивые тенденции, запрограммированные, равновесные, организованные, прогнозируемые начала, а с другой стороны, случайные, неустойчивые, неравновесные, стихийные, самопроизвольные, вероятностные, непрогнозируемые начала. Они дополняют друг друга. Их диалектическое взаимодействие определяется как принцип дополнительности, суть которого – амбивалентный подход к раскрытию функционирования и развития организационных систем.

Принцип соответствия целей и ресурсов. Ключевые цели, принятые в организации, должны своевременно обеспечиваться ресурсами.

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

задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль. Программно-целевая технология, как правило, гарантирует достижение поставленных целей. Использование данной технологии обычно приводит к достижению цели в заданный срок при приемлемых отклонениях в обеспечении ресурсами. Программно-целевая технология формирует управление по учреждению, а не результатам.

Основные условия эффективного использования данной технологии следующие:

штат работников, реализующих конкретное задание цели, должен составлять 100-2000 человек;

время выполнения задания не должно превышать одного года с момента его выдачи;

определенность и доступность управленческих и производственных ресурсов должна обеспечиваться в заданные сроки;

разделение управленческого и производственного труда должно быть явно выраженным;

выпуск серийной и массовой продукции должен осуществляться в течение длительного времени.

Принцип соответствия распорядительства и подчинения. У каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных при выполнении конкретной работы.

Линейный руководитель может выполнять административные, технологические и патронажные функции. Функция считается административной, если среди процедур, ее составляющих, приоритетной является процедура «Принятие решения» или «Утверждение решения». Для технологической функции – это наличие среди процедур, ее составляющих, приоритетных процедур: «Подготовка решения», «Согласование» или «Организация выполнения решения». Если в наборе нет приоритетных процедур, то это патронажная функция. Наличие административной общей или конкретной функции управления придает ей этот же статус.

Принцип соответствия эффективности производства и экономичности. Для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами. Приоритет должен принадлежать эффективности.

В основе понятия эффективности лежит слово «эффект», означающее впечатление, производимое кем-либо. Эффект может быть организационным, экономическим, психологическим, правовым, этическим, технологическим и социальным. Обычно эффект(результат) сравнивают с затратами в сопоставимых понятиях.

Разность между текущими и предыдущими затратами характеризует экономичность. Если затраты уменьшились – это положительная экономичность, а если увеличились, то это отрицательная экономичность. В результате эффективность может быть определена как степень влияния разности затрат на разность результата, т.е. экономичности на разность результата.

Принцип оптимального сочетания централизации децентрализации производства и управления. Необходимо, чтобы было найдено наилучшее сочетание объемов административных, технологических и патронажных функций производства и управления.

Потребность человека во власти, самовыражении и самопроявлении побуждает многих руководителей усиливать централизацию производства и управления. Это свидетельствует о наличии «синдрома большого бизнеса», при котором существенно нарастают трудности, как в производстве, так и в управлении. Данный принцип требует вовремя производить объединение либо разъединение организаций или подразделений. Внешними сигналами для проведения этой работы является снижение спроса на товары, рост затрат на управленческий аппарат, рост незапланированных увольнений персонала.

Принцип прямоточности. Этот принцип означает, что производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути во избежание дополнительных затрат и искажений.

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

Принцип ритмичности. Производственные и информационные процессы должны идти с заданным уровнем равномерности в течение заданных временных интервалов.

Ритмичность обеспечивает согласованность производительности труда на различных участках единого технологического процесса.

Принцип синхронизации (системный принцип). Среди производственных и информационных процессов или подразделений необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под режим деятельности которого должны подстраиваться другие процессы или подразделения организации. Динамика рыночных отношений требует достаточной гибкости в организации бизнес-процессов: что-то следует временно или постоянно усиливать, что-то ослабить, кого-то выделить и оказывать ему наибольшую поддержку, а кого-то такой поддержки лишить. Этот принцип способствует реализации другого принципа – «приоритета структур над функциями в действующих организациях». Вместо того чтобы менять состав структуры, ее можно переориентировать на новые подразделения или процессы.

Частные и ситуационные принципы организации

Частные принципы имеют ограниченное распространение в социально-экономических системах. Их подразделяют на следующие группы:

применяемые в различных подсистемах общества (экономической, социальной, политической, семейно-бытовой и др.);

применяемые в процессе различных видов организационной деятельности (принципы государственной службы, принципы управления персоналом, принципы построения персоналом, принципы построения системы управления персоналом в организации, принципы планирования служебно-профессионального продвижения и др.);

управление фирмой, корпорацией.

Э.А. Смирнов, известный специалист в области теории организации и управления, разработал систему принципов организационного аудита: принцип выделения главного; принцип соответствия; принцип энциклопедичности; принцип полноты; принцип системности; принцип стандартизации; принцип своевременного использования учетных данных; принцип

эластичности; принцип планирования; принцип координации; принцип включения.

Особенности действия **ситуационных принципов** обусловлены складывающейся ситуацией или особым характером деятельности. Например, известный американский топ-менеджер Ли Якокка при формировании своей команды руководствовался следующими принципами: профессионализм, опыт, способность решать проблемы, умение взаимодействовать, работать в коллективе, готовность взяться за трудную проблему, личная преданность, предоставление полной самостоятельности, решительность и оперативность в подборе членов команды.

К этой же группе правил-принципов можно отнести **правила-поучения**.

3. Принципы статической организации

Статическое и динамическое состояние организации определяется этапами жизненного цикла организации. Любая организация проходит часть этапов или все этапы жизненного цикла. Этапы можно объединить в две группы – статическую и динамическую.

Статическое состояние характеризуется нечувствительностью. К статическим относится этап ликвидации (утилизации), когда компании занимаются решением внутренних проблем, причем внутренние и внешние отношения рассматриваются в отдельности.

Динамическая группа включает этапы рождения, роста, зрелости, старения и возрождения. Они характеризуются решением внешних и внутренних проблем компании во взаимосвязи.

Войти в статическое состояние можно из любого этапа жизненного цикла организации двумя путями:

1) постепенно накапливать продукцию на складе для компенсации временного свертывания производства, для сокращения, наращивания или реструктуризации производства. При этом не будет потери рынка продаж;

2) свернуть производство старой продукции и провести сокращение, наращивание или реструктуризацию производства с целью выпуска продукции, наиболее полно удовлетворяющей

потребности и интересы покупателей (стратегия *late mover*) или инновационной продукции (стратегия *first mover*).

К принципам статического состояния организации относятся: принцип приоритета цели; принцип приоритета функций над структурой; принцип приоритета субъекта управления над объектом.

Принцип приоритета цели. В системе «цель – задача – функция – структура – персонал» наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция, структура и персонал.

При создании, сокращении, объединении, реструктуризации или ликвидации организации наиболее хорошо должна быть разработана общая цель. Она должна быть представлена более мелкими целями по областям деятельности (экономическими, организационными, технологическими и т.д.) или по видам выпускаемой продукции (услугам, товарам, информации). Каждая цель полученного набора должна быть конкретизирована в идее задач с указанием объемов, сроков, ресурсов и т.п. Для решения набора задач формируются функции управления и производства с указанием трудоемкости, сложности и схожести. На их базе создается оптимальная организационная структура. Полученная структура служит основанием для формирования контингента работников организации.

Принцип приоритета функций над структурой. При создании организаций в системе «функция – структура» наивысший приоритет должны иметь функции.

Организацию можно создать по двум вариантам. По первому варианту руководитель может полностью скопировать структуру какой-либо однотипной образцовой на его взгляд организации с набором уже выполняемых функций – этот метод называется бенч – маркингом. По второму варианту руководитель должен сначала сформировать полный набор необходимых функций и затем в соответствии с ним создать организационную структуру. Этот вариант может учесть текущие потребности в наборе функций, отражающие реальный момент. Практика показывает, что 60-80% учредителей организаций предпочитают копировать существующие структуры,

Принцип приоритета субъекта управления над объектом. При создании организации или структурного подразделения приоритет

должен отдаваться руководителю относительно будущих работников.

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

4. Принципы динамической организации

К ним относятся: принцип приоритета персонала; принцип приоритета структур над функциями; принцип приоритета объекта управления над субъектом.

Принцип приоритета персонала. В системе «цель – задача – функция – структура – персонал» наивысший приоритет должен иметь персонал, а затем уже структура, функция, задача и цели.

Любая организация создается людьми и для людей. Глобальная цель управления социальными процессами заключается в том, чтобы максимально удовлетворять потребности и интересы личности и общества. При функционировании организации главное внимание должно уделяться вопросам, связанным с управлением персоналом, стимулированием их деятельности. Человек является основным производителем прибавочного продукта. Поэтому следует формировать структуру, функции, задачи и цели, приемлемые именно для него. В случае возникновения проблем с персоналом необходимо корректировать цели организации, набор конкретных задач, набор функций с возможным изменением организационной структуры.

Принцип приоритета структур над функциями. Для действующих организаций в системе «функция – структура» наивысший приоритет должна иметь структура.

По мере функционирования организации со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие появляются. Таким образом, на каждый момент времени в любой организации имеются либо ненужные, либо недостающие в какой-то мере подразделения,

которые через какое-то время будут или упразднены, или созданы без столкновений и антагонизмов. Для каждой организации создается уникальная организационная структура, благотворно влияющая на деятельность организации. Для охранения этого благополучия имеется очень небольшой диапазон изменения структуры в виде ликвидации, расширения или создания отдельных звеньев. Эти изменения вызываются желанием ввести новые или сократить старые функции производства и управления.

Принцип приоритета объекта управления над субъектом. В действующей организации при замене руководителя или реорганизации подразделений приоритет должен отдаваться коллективу подразделения относительно будущего руководителя.

Будущие руководители и специалисты подразделений организации должны подбираться под конкретные действующие структурные подразделения с учетом их совместимости с коллективом подчиненных. Руководство организации в первую очередь должно учитывать, что коллектив представляет собой интеллектуальную ценность, на формирование которой затрачены деньги организации. Обычно суммарный технический потенциал сформировавшегося коллектива существенно выше потенциала руководителя. Поэтому новый руководитель не должен уменьшать потенциал коллектива. Кроме того, подчиненные рассчитывают на то, что новый руководитель будет не хуже прежнего. Таким образом, экономические, технологические и социальные мотивы достаточно существенны для реализации данного принципа.

Контрольные вопросы

1. Приведите классификацию принципов.
2. Каковы общие принципы организации и их роль в управлении организацией?
3. Дайте характеристику частных и ситуационных принципов организации.
4. Как определяется статическое и динамическое состояние организации?
5. Назовите принципы статического состояния организации.

6. Каков состав принципов динамического состояния организации?

§19. Организационное проектирование

1. Формирование организационных структур управления
2. Принципы построения структур управления
3. Типы структур управления
4. Проектирование структур управления

1. Формирование организационных структур управления

В процессе производственной деятельности между сотрудниками организации и ее структурными подразделениями, управляющей и управляемой подсистемами устанавливаются постоянные производственные связи. Они носят информационный, технологический, трудовой, финансовый, управленческий характер и в целом характеризуют организационную целостность, интеграцию, объединение элементов системы. Требования к этим связям противоречивы. С одной стороны, для устойчивости работы системы необходимо, чтобы связи были стабильны, устойчивы; с другой стороны – включение новых участников производства, факторов производства требует функциональной гибкости, подвижности связей.

Структура управления представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации. В ней выделяют такие понятия, как элементы (звенья), связи и уровни.

Элементы – это службы, группы и работники, выполняющие те или иные управления в соответствии с принятым разделением управленческих задач, функций 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, необходимость в них возникает при иерархичности управления, то есть при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. *Линейные связи* отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или

ее структурных подразделений. *Функциональные связи* возникают по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Функции управления играют определяющую роль в формировании структуры управления, ее *уровней.* Собственно процесс формирования структуры заключается в выделении и организационном закреплении тех или иных функций за соответствующими звеньями или отдельными работниками аппарата управления.

Поскольку структура управления создается для тог, чтобы осуществлять процесс управления, между участниками которого распределены цели, задачи и функции, а также права, обязанности и ответственность за их выполнение, то структуру управления можно рассматривать так же, как форму разделения и кооперации труда.

Конкретное выражение структура управления находит в схеме управления: составе, взаимосвязях и соподчиненности звеньев (отделов, секторов, служб); штатном расписании; составе работников, разграничений функций и задач (работ) управления; положениях, должностных инструкциях.

В схемах структуры управления отражаются состав структурных звеньев, подчиненность и внутренняя связь каждого структурного звена системы. В штатных расписаниях регистрируется численный и профессиональный состав работников по каждому структурному звену управления.

Структура управления характеризуется рядом свойств:

отражает субординацию органов управления, которая закрепляется юридическими нормативными актами, положениями, уставами и т.д.;

выражает определенную технологию управленческой деятельности, последовательность реализации управленческих процедур;

определяет функции управления; в строгом смысле ни одно управленческое действие в производственной системе не должно исходить от элементов, находящихся вне структуры управления;

осуществляет интеграцию вертикального и горизонтального, профессионально-квалифицированного и функционального разделения труда; чес эффективнее этот процесс, тем совершеннее

деятельность производственной системы, устойчивее ее функционирование и развитие.

От структуры управления, ее соответствия условиям и факторам производства в значительной мере зависят эффективность системы управления сельскохозяйственным производством, четкость ее функционирования.

На структуру управления решающее влияние оказывают внешние и внутренние факторы и условия.

К внешним факторам относятся цели, принципы, методы управления, которые определяются социально-экономической природой данного способа производства, а также территориальное размещение (объем и характер внешних связей, национальные, исторические и климатические условия), подчиненность, кооперация и т.д. С развитием общества и производства эти факторы изменяются, что требует постоянного выявления тенденций их развития. Внешние факторы влияют прежде всего на управляемую систему, последняя воздействует на структуру управления.

К внутренним относятся основные факторы сельскохозяйственного производства как объекта управления: организационное устройство, размеры и тип производства, уровень его специализации и концентрации, техническая оснащенность, обеспеченность и уровень квалификации кадров, природные и экономические условия (территориальное расположение, рельеф, дорожная сеть, контурность полей, размещение населенных пунктов по территории и их размеры); наличие средств связи и транспорта.

Решающее влияние на формирование структуры управления оказывает структура производства, в которой выделяют две составляющие: производственную и организационную, характеризующие с разных сторон строение объекта управления – организации, объединения.

Под *производственной структурой* понимают количественный состав и пропорции в главных, дополнительных и вспомогательных отраслях предприятий и формы взаимосвязи на каждой ступени организации производства. Элементы производственной структуры сельскохозяйственных предприятий – отрасли растениеводства, животноводства, а также подсобных и перерабатывающих производств. В зависимости от производимого

продукта выделяют сельскохозяйственные предприятия различной специализации, каждое их которых характеризуется присущим данному типу составом отраслей, особенностям технологии, наличием средств производства, рабочей силой и т.д. Соответственно на предприятии имеются производственные подразделения (отделения, цехи, фермы и т.д.) разного типа и размера.

Производственная структура предприятия непосредственно влияет на состав функциональных служб и численность работников в них. Так, число зоотехников устанавливается в зависимости от наличия условных голов скота, а так же от зональных особенностей производства. С углублением специализации структура управления упрощается ввиду сокращения числа функциональных служб при увеличении объема однородных работ и операций, сосредоточения на них деятельности работников.

Под организационной структурой понимают совокупность подразделений основного, вспомогательного и обслуживающего производств.

Между структурой управления и организационной структурой существует тесная связь: структура организации отражает принятое в ней разделение работ между подразделениями, группами и людьми, а структура управления создает механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение общих целей и задач организации. Как правило, мероприятия по проектированию или изменению состава организации (разукрупнение, объединение, слияние с другими организациями) вызывают необходимость соответствующих перемен в структуре управления.

Организационное устройство предприятия оказывает решающее влияние на число ступеней в управлении, характер взаимоотношений общехозяйственных и нижестоящих звеньев. Структура управления должна отражать организационное устройство объекта управления, его иерархический строй. С повышением уровня механизации и автоматизации производства увеличивается объем функций инженерно-технического обслуживания, численность инженерно-технических работников, появляются новые их категории, что ведет к усложнению структуры отделов и служб.

Существенное влияние на структуру управления оказывает размещение производственных подразделений, населенных пунктов по территории, наличие дорог, средств связи, транспорта. Так, при прочих равных условиях в хозяйстве, имеющем компактную территорию, хорошие дороги с твердым покрытием, крупные населенные пункты, структура управления будет проще, целый ряд функций обслуживания производства, а соответственно и управления им могут быть централизованы (складское хозяйство, ремонтная база, снабжение и сбыт), что облегчит руководство им.

Территориальная разобщенность при прочих равных условиях обуславливает децентрализацию функций. Самостоятельное решение текущих хозяйственных вопросов на уровне подразделения становится необходимостью. В сельском хозяйстве территориальный фактор, играя большую роль в формировании структуры управления производством, имеет и важное социальное значение.

При формировании структуры управления необходимо учитывать уровень квалификации кадров. Только при наличии работников требуемой квалификации можно проводить те или иные структурные изменения. Повышение уровня квалификации кадров способствует улучшению управляемости.

На построение структуры управления кроме внешних и внутренних факторов оказывают влияние факторы непосредственно управленческого (организационного) характера: степень соответствия структуры управления организационной структуре производства, степень централизации и децентрализации функций, управляемость, соотношение между территориальными и отраслевыми формами управления и т.д.

Названные факторы оказывают влияние на структуру управления сельскохозяйственным производством на разных уровнях. Их учет обязателен при формировании рациональной структуры управления, способность обеспечить выполнение всех необходимых функций и требований производства в условиях рынка.

2. Принципы построения структур управления

При формировании структуры управления производством необходимо руководствоваться организационными принципами, выработанными многолетней отечественной и зарубежной практикой.

Структура управления характеризуется многими качественными свойства, которые трудно формализуется (полномочия работников, их ответственность, отношения между ними и т.д.), поэтому при ее формировании необходимо умело сочетать анализ факторов с соответствующими принципами. Чем сложнее объект управления, тем большую роль в формировании структуры управления играют принципы (правила), которым она должна отвечать.

Рассмотрим основные принципы построения структуры управления.

Демократические принципы управления предполагают правильное соотношение централизации и децентрализации принятия решений, способствующее разделению стратегических и текущих задач. В соответствии с этими принципами структуру управления необходимо совершенствовать до такой стадии, при которой будут обеспечиваться единоначалие и персональная ответственность за ведение дел.

Принцип системного подхода требует формирования совокупности управленческих решений, реализующих все цели функционирования предприятия.

Принцип управляемости предполагает фиксировано соотношение числа руководителей и починенных. При формировании аппарата управления необходимо стремиться к оптимальности этого соотношения. Важно распределение управленческих решений по уровням, предусматривающее рациональную степень загрузки руководителя, принимающего решения. Если загрузка руководителя превышает допустимые нормы, резко снижается действенность и оперативность управления. Осуществление этого принципа на практике затруднено из-за отсутствия научно обоснованных норм управляемости.

Принцип соответствия субъекта и объекта управления – важный методологический принцип. Структура управления должна формироваться, прежде всего, исходя из особенностей объекта управления. Состав подразделений, характер взаимосвязей между

ними определяются спецификой функционирования, как отдельных структурных звеньев, так и системы в целом. Это говорит о том, что структура управления не только координирует и определяет направление деятельности, но сама обусловлена характером производственных процессов.

Принцип адаптации. При многообразии производственных задач, обусловливающих сложность, как объекта управления, так и управляющих процессов, повышается роль координации функциональных подразделений, поэтому вопросы совершенствования структуры управления следует рассматривать в динамике. Это значит, что к проектируемой структуре предъявляются требования гибкости, адаптивности, способности быстро реагировать на изменение внешних и внутренних экономических условий. Важное значение приобретает совершенствование информационного аспекта.

Принцип специализации. Проектирование структуры управления необходимо вести таким образом, чтобы обеспечить технологическое разделение труда при формировании структурных подразделений.

Принцип централизации означает, что при проектировании структуры управления необходимо объединять управленческие работы с повторяющимся характером операций, однородностью приемов и методов выполнения. Такими операциями могут быть плановые, бухгалтерские, учетные и т.д. Принцип централизации требует сокращения уровней управления.

Принцип профессиональной регламентации предполагает группировку функциональных звеньев на каждом организационном уровне таким образом, чтобы каждое звено работало на достижение конкретных целей и несло полную ответственность за качество выполнения своих функций. Решающее значение приобретает распределение работ между специалистами, чтобы каждый из них принимал решения на основе своей компетенции. Принятые решения руководителем, уровень знаний которого выше либо ниже требуемого, ведет к снижению экономической эффективности управления данным подразделением и системой в целом. Проектировать структуру управления необходимо не абстрактно, а с учетом деловых качеств предполагаемых руководителей и специалистов разных уровней.

Принцип правовой регламентации. Создание любого подразделения всегда детерминировано (обусловлено) и тем не менее должно быть закреплено правом. Правовой аспект при формировании подразделений управления отражает условия и порядок функционирования данного подразделения, а также степень его значимости и самостоятельности. Правовыми нормами контролируется также баланс целей всех структурных единиц аппарата управления: необходимость создания нового подразделения и реорганизация уже существующих диктуются теми целями, которые ставит производство перед управлением. В соответствии с данным принципом структуру управления необходимо проектировать так, чтобы обеспечивалось соблюдение всех решений и постановлений вышестоящих органов в части распределения обязанностей и персональной ответственности.

Принцип экономичности заключается в том, что требуемый эффект должен достигаться при минимальных затратах на управленческий аппарат, экономном использовании трудовых, материальных и финансовых ресурсов производства.

Принципы построения структуры управления детализируются правилами ее создания:

структура управления должна быть предельно проста – чем она проще, тем легче персоналу ее понять и в ней работать;

схема структуры управления должна быть обозрима;

каждый работник должен иметь должностную инструкцию;

информационные каналы должны обеспечивать передачу информации как в прямом направлении (передача управленческих решений), так и в обратном (контроль исполнения);

координацию всей деятельности осуществляет высшее руководство;

окончательные, глобальные решения принимаются на уровне руководителей, предприятий с учетом возможностей и перспектив развития;

линии подчиненности и ответственности должны быть четкими, необходимо избегать двойного подчинения и дублирования функций;

обязанности линейного и функционального руководства должны быть разграничены.

3. Типы структур управления

Структуры управления классифицируют в зависимости от характера и целей исследований, выделяя на основе разных признаков типичные. Широко распространена классификация структур управления по признаку ступенчатости. По каким бы признакам ни выделяли и ни типизировали структуры, все они имеют определенное число ступеней. Выделяются 2,3,4-ступенчатые и т.д., а также комбинированные структуры управления. Характеристика структуры с этой стороны исключительно важна при разработке мероприятий по рационализации системы управления, особенно в условиях применения средств механизации и автоматизации управленческого труда.

В небольших и средних по размеру предприятиях структуру управления, как и организационную структуру, целесообразно строить по 2-ступенчатой схеме: руководитель предприятия – бригадир. Это обеспечивает повышение оперативности, качества, надежности функционирования аппарата управления и снижение затрат на его содержание.

На крупных сельскохозяйственных предприятиях неизбежно выделение промежуточных подразделений (отделений, производственных участков, цехов и др.), через которые осуществляется руководство первичными производственными подразделениями: предприятие-отделение – бригада (ферма). Соответственно и структура управления 3-ступенчатая. Это обусловлено, с одной стороны, увеличением размеров производства, с другой – низким уровнем специализации и концентрации производственных подразделений, большой рассредоточенностью пунктов размещения рабочей силы, поголовья животных, плохими дорожными условиями.

В хозяйствах, где процесс углубления специализации производства в подразделениях осуществляется не одновременно, целесообразно на определенный промежуток времени вводить смешанную структуру управления, при которой руководители специализированных производственных подразделений, расположенных компактно, подчиняются непосредственно общехозяйственному руководству, а многоотраслевых – через руководителей промежуточных подразделений: руководитель предприятия – управляющий отделением – бригадир.

4-ступенчатая структура управления используется в различного рода агропромышленных объединениях.

Взаимосвязи и отношения между звеньями и работниками при однотипной структуре управления могут строиться на линейной или функциональной основе либо на их комбинации (линейно-функциональная структура).

Линейная структура – это структура, в которой каждый работник управления выполняет все функции руководства данным участком производства, а у подчиненного есть только один руководитель, распоряжения которого обязательны к исполнению. При таком соподчинении обеспечивается принцип единоначалия.

Преимущества линейной структуры управления заключаются в следующем:

единство и четкость распорядительства исключают дублирование функций, противоречивость и несогласованность;

повышается ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения;

оперативно принимаются решения.

Недостатки линейной структуры управления сводятся к следующему:

Высокие требования к руководителю, так как он должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что в свою очередь, ограничивает масштабы возглавляемого подразделения и возможности руководителя по эффективному управлению им;

Перегрузка информацией, огромный поток бумаг, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями.

Линейная структура управления используется мелкими предприятиями на несложном производстве.

С усложнением задач производства требуются глубокие специальные знания применительно к каждой его отрасли и сфере. Это и обусловило переход от простой линейной структуры управления к функциональной.

Функциональная структура управления состоит в том, что для выполнения отдельных функций выделяют специальные функциональные звенья или отдельных исполнителей (по планированию, агрономии, зоотехнии, транспортному,

энергетическому обслуживанию и т.д.), а исполнитель по определенным вопросам подчиняется сразу нескольким функциональным руководителям.

Преимущества функциональной структуры управления таковы:

высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;

расширение возможностей линейных руководителей в оперативном управлении производством благодаря их высвобождению от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности.

К недостаткам функциональных структур относятся:

трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

длительность процедуры принятия решений;

иерархия во взаимоотношениях;

нескоординированность действий между работниками функциональных служб разной специализации;

снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезлички, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;

каждый функциональный руководитель и специализированные подразделения ставят «свои» вопросы на первое место; в результате в одних случаях возникает дублирование, в других – несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками сверху;

нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.

Вследствие развития производства происходило постепенное слияние линейной и функциональной структур управления. В результате образовалась **линейно-функциональная структура,** которая соединяет преимущества обеих структур. Сущность комбинаций линейных и функциональных связей на предприятии состоит в том, что по административным вопросам, то есть по линии общего руководства, каждый работник подчиняется одному руководителю (бригадир – управляющему, управляющий – директору). Функциональные звенья должны заниматься вопросами, отнесенными к их компетенции (техническими, технологическими и т.д.) При этом право окончательного решения

сохраняется за общим руководством. Такая структура составляет основу построения аппарата управления на всех уровнях общественного производства. Только в условия четкого распределения работ и функций между линейным и функциональным персоналом, возможно, обеспечить реализацию преимуществ, заложенных в этой структуре.

Чем крупнее и сложнее управляемый объект, тем более разветвленным становится функциональное управление, увеличивается число служб, усложняется их координация. Линейно-функциональная структура в ряде случаев становится громоздкой, не обеспечивает своевременного решения проблем, подчас не обладает необходимой гибкостью, маневренностью.

Общие недостатки названных структур управления – слабая восприимчивость и приспособляемость к рыночным отношениям, конкуренции, пассивный поиск новых сегментов на рынке. Эти и многие другие проблемы устраняет внедрение программно-целевых структур управления.

Программно-целевая структура управления состоит в организации временных творческих коллективов для выполнения определенных программ или решения конкретных проблем. Создание творческих коллективов не разрушает целостность существующей структуры управления. Они органически вписываются в ее состав, воздействуя на производство по горизонтали. Предприятия могут внедрять программно-целевые структуры управления, заключая хозяйственные договоры с научными учреждениями или вступив научно-производственные системы.

Программно-целевые структуры целесообразно создавать в садоводческих, плодопитомниководческих и других подразделениях, где рынок наиболее нестабилен.

Система управления с программно-целевой структурой – наиболее прогрессивна по следующим причинам:

обеспечивает системное научное управление;

деятельность временных творческих коллективов можно оперативно переориентировать с учетом требований и конъюнктуры рынка;

организуются кооперативы специалистов, работающих по целевым программам;

повышается значимость, и расширяются функции службы маркетинга.

Матричная структура управления – современный эффективный тип структуры, создаваемый путем совмещения линейной и программно-целевой структур.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление отдельными сферами деятельности организации (производством, сбытом, снабжением). По программно-целевой структуре (по горизонтали) организуется управление программами, проектами, темами.

При матричной структуре управления руководитель программы работает с подчиненными линейными руководителями специалистами. 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.

Преимущества матричной структуры управления заключаются в следующем:

значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями;

разделение функций управления между руководителями, ответственными за высокие конечные результаты и за обеспечение наиболее полного использования имеющихся ресурсов;

вовлечение руководителей и специалистов всех уровней в активную творческую деятельность по техническому совершенствованию производства.

Создание матричной структуры управления организацией целесообразно в случае, если существует необходимость освоения ряда сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Дивизионная структура управления широкого распространения в российской практике пока не получила, хотя в развитых странах используется весьма часто. В основу этой структуры положен принцип оценки деятельности каждого функционального структурного подразделения (или группы близких по функциям подразделений) по конечному результату.

Аналогом дивизионной структуры (правда, на гораздо более низком уровне организации) можно считать систему бригадного подряда, развитую в последние годы существования плановой экономики. В рыночных условиях дивизионная структура применяется в комбинированных производствах – комбинатах, в концернах, холдингах, конгломератах, то есть на тех предприятиях, где выполняют группы связанных работ, результат которых мало зависит от деятельности других структурных подразделений предприятия (или отдельных предприятий комбината) и может быть с достаточной степенью точности определен.

Дивизионную структуру управления иногда называют системой скоординированной децентрализации, так как большая часть управленческих функций органом управления предприятием делегируется в нижестоящие органы управления, которые фактически самостоятельны в выборе любых управленческих решений. Единственное ограничение, с которым неизбежно должны столкнуться руководители нижестоящих органов управления, – ограничение по ресурсам, в первую очередь финансовым, затем материальным и, наконец, трудовым. Функция распределения ресурсов остается за руководством головного предприятия, что позволяет в достаточной степени контролировать действия подчиненных предприятий, а также использовать меры материального и морального стимулирования.

Рассмотренные структуры не раскрывают ряда качественных параметров управления сельскохозяйственными предприятиями. В связи с этим была разработана типизация структур управления предприятием отрасли, отражающая особенности их построения и принципы организации производства. Согласно этой классификации выделяются отделенческая (территориальная), отраслевая (цеховая), бригадная и комбинированная структуры управления.

Отделенческая структура управления характеризуется производственно - территориальным принципом организации производства, при котором на обособленной территории (отделении)обеспечивается производство продукции растениеводства и животноводства. Руководство отделениями осуществляют управляющие. В крупных отделениях по специализированным функциям управление осуществляют

отраслевые специалисты: агрономы, зоотехники, ветврачи, механики, бухгалтеры и др.

Отделенческая структура управления типична для крупных хозяйств с многоотраслевой структурой и значительной территориальной разобщенностью производства. Для этой структуры характерна линейно-функциональная система отношений, при которой на общехозяйственном уровне создается сеть функциональных служб – агрономическая, бухгалтерия и т.д. Работники этих служб реализуют свои полномочия через управляющих и специалистов отделений. Такая организация позволяет полнее использовать материально-технические и трудовые ресурсы, повышать оперативность управления.

Однако рост числа функциональных служб и отдельных исполнителей, подчиненных непосредственно руководителю предприятия, приводит к значительному превышению нормы управляемости, что усложняет руководство производством, а двойственность подчинения подчас порождает безответственность и другие недостатки.

В условиях углубленной специализации происходит усиление внутриотраслевых связей при ослаблении связей между отраслями по использованию техники и рабочей силы. В результате получает развитие **отраслевая структура управления**, при которой одинаковые по специализации внутрихозяйственные подразделения, выполняющие работы по производству однородного продукты или части его, независимо от территориального расположения объединяют в специализированные цехи. Соответственно структура управления называется цеховой, или отраслевой.

Степень однородности производимого продукта в цехе зависит от размеров производства, глубины специализации и концентрации. При крупных размерах подотраслей и сравнительно высоком уровне концентрации цехи могут быть узкоспециализированными (овощеводства, птицеводства, свиноводства и т.д.) В хозяйствах развивающих несколько отраслей растениеводства и животноводства в сравнительно небольших размерах, цехи могут объединять растениеводство и животноводство. При этом главные (старшие) специалисты становятся их руководителями и выполняют как общие (административные), так и технологические функции.

Условия, необходимые для внедрения цеховой структуры управления:

узкая специализация предприятия;

компактность территории;

наличие высококвалифицированных специалистов;

надежные средства связи.

Бригадная структура управления – наиболее простая, находит применение в небольших по размеру хозяйствах (овощеводство закрытого грунта). Может быть построена, как на территориальных принципах (комплексные бригады), так и на отраслевых. Однако в любом случае объем управленческих работ резко возрастает.

Комбинированная структура управления применяется в хозяйствах, где имеются многоотраслевые подразделения с организацией производства по территориальному принципу и специализированные (цехи, бригады), в основе организации которых лежат отраслевые принципы. На практике возможно множество таких комбинаций.

Типизация структур управления имеет важное значение для разработки штатных нормативов и определения численности работников управления, позволяет шире использовать стандартизацию и унификацию отдельных его элементов и процессов, своевременно выявлять устаревшие формы и разрабатывать обоснованные рекомендации по совершенствованию структур, разработке положений должностных инструкций и т.д.

Практика показывает, что конкретные формы управления многообразны, и в пределах каждого типа имеется много модификаций, отражающих местные условия, уровень развития предприятия и сочетание в нем факторов производства. Цели и задачи, которые стоят перед предприятиями, различны; существенно отличаются друг от друга и трудовые коллективы: квалификационным составом, отношением людей к делу и т.д. В этой связи типовые структуры не следует рассматривать как стандартные. Их необходимо привязывать к конкретным условиям предприятия.

Выбор типа и вида структуры управления, на которую следует ориентироваться в конкретных условиях, осуществляется с учетом ситуационных факторов, к которым относятся стратегия развития

организации, ее размеры, технологии, характеристики окружающей среды.

Стратегия предопределяет структуру управления, которая должна соответствовать намеченным изменениям. Если организация приняла план инновационного развития, ей потребуется ввести гибкую структуру управления. Если же стратегия нацелена на максимальное сокращение затрат, в большей мере подойдет иерархическая структура. Исследования показывают, что стратегия предопределяет характер структуры, прежде всего, для организации в целом. На уровне подразделений и служб влияние стратегии на структуру ощущается в меньших размерах.

Размеры организации важны для выбора структуры управления. Как правило, чем больше людей занять на предприятии, тем более вероятно применение структуры иерархического типа, при которой с помощью соответствующих механизмов обеспечиваются координация и контроль их деятельности.

Технология – важный фактор, оказывающий воздействие на структуру управления. При рутинном характере технологий чаще всего применяют иерархические структуры; технологии, связанные с неопределенностью, требуют органических структур управления. Наибольшее влияние технологии оказывают на структуру тех подразделений организации, которые непосредственно связаны с производством продукции и услуг.

4. Проектирование структуры управления

Обобщая требования, предъявляемые к современным структурам управления организациями, следует отметить, что методика их проектирования, с одной стороны, должна основываться на научных принципах управления, с другой – учитывать личные качества и опыт руководителей, хорошо знающих возможности предприятия и требования, которые регламентируют деятельность каждого подразделения.

Постоянно возрастающая роль научно-технического прогресса в управлении влияет на него в двух направлениях. С одной стороны, наблюдается тенденция к отступлению от традиционных форм организации управления, с другой – появляются новые, более сложные формы организации, имеющие в отличие от традиционных как вертикальные, так и горизонтальные связи, что значительно усложняет всю систему. В этих условиях необходимо четко разграничить функции и ответственность за выполнение конкретных заданий и работ, обусловленные как вертикальными, так и горизонтальными связями. Правильное соотношение полномочий и ответственности, четкая регламентация деятельности руководителей и исполнителей – непременные условия эффективного развития хозяйственного механизма.

Эти требования подчеркивают важность системного подхода к вопросам формирования и совершенствования структур управления и наряду с этим необходимость разработки методики, с достаточной степенью детализации раскрывающей процесс проектирования структуры управления с указанием четкого пути перехода от одного этапа к другому.

Организация управления – это сознание новой либо преобразование или рационализация действующей системы управления, обеспечивающие эффективный режим ее функционирования на основе структуризации и регламентации поведения ее элементов, а также обобщение прогрессивного опыта и описание устройства системы управления в любой сфере деятельности.

Из этого следует, что организация управления может быть практически осуществлена различными путями: новое проектирование системы, реорганизация или рационализация действующей системы либо обобщение опыта и описание устройства эффективно работающей системы управления. Отсюда следует, что наиболее часто встречающиеся составляющие организации управления – закрепление положительного опыта и рационализация или совершенствование функционирующих систем управления.

Под рационально организованной понимается такая система управления, в которой обеспечен ряд требований системного подхода.

1. Определены пределы, состав, число структурообразующих факторов и элементов системы. Элементы группируют по различным службам, отделам, блокам и другим структурным образованиям в зависимости от объема работ, разделения и специализации труда, отношений собственности, используемой информационной технологии, способов принятия решений, типа организации и реализуемых ею функций по условиям делегирования полномочий. В зависимости от типа организации в ее состав включая ряд специфических подразделений, например подразделения по связям с общественностью, научно-исследовательского характера, осуществляющие инновационные процессы.

2. Сформирована структура управления с минимальной сложностью. Размещение элементов и подразделений в пространстве и соподчинение их по вертикали власти – одна из основных проблем организации управления. Она решается путем выбора информационной технологии и делегирования власти, определяющих размещение элементов по горизонтали (обособление функций) и по вертикали (формирование иерархии власти). Таким образом, структура определяет место каждого подразделения в системе управления, без чего любая организация функционировать в нормальном режиме не может. При построении структуры управления необходимо следовать определенным принципам ее организации.

3. Установлены разнообразные связи элементов системы управления. Хорошо известно, что управление немыслимо без информационного обеспечения. Поэтому установление необходимых и достаточных вертикальных и горизонтальных информационных связей, в конечном счете, определяет качество хозяйственного механизма, оперативность и надежность осуществления функций или решения задач управления. Таким образом, формируется технология реализации процессов управления.

Выбранная информационная технология и способы принятия решений приводят к образованию единой информационной системы коммуникаций организации, обеспечивающей выработку и передачу управленческих решений. Каждый элемент структуры управления представляет собой узел единой коммуникационной сети, в которой происходит непрерывный обмен разнообразной

информации. Под коммуникациями понимают не одностороннее движение информации от субъекта к объекту управления, а взаимодействие и взаимное влияние элементов системы друг на друга.

4. Осуществлена регламентация процессов управления и определены процедуры выработки, согласования, прохождения, передачи и контроля исполнения управленческих решений. Регламент определяет статус элементов системы, их функциональное назначение, относительную автономность управления и хозяйственную самостоятельность, а также место в системе взаимосвязей с другими элементами.

Решение о проектировании структуры управления принимают тогда, когда действующая структура неэффективна. При проектировании ставится задача создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации, то есть вновь созданная структура должна наилучшим образом позволять организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов, достигать своих целей с высокой эффективностью.

Процесс проектирования структуры управления состоит из трех основных этапов:

анализ структур;

проектирование;

оценка эффективности.

Анализ структур управления призван установить, в какой мере они отвечают требованиям, предъявляемым к организации, то есть насколько структура управления рациональна с точки зрения оценочных критериев, характеризующих ее качество.

Проектирование структур управления, как правило, решает следующие задачи: определение типа структуры управления; уточнение состава и числа подразделений по уровням управления, численность административно-управленческого персонала; характер соподчиненности между звеньями организации; расчет затрат на содержание аппарата управления.

Методические подходы к проектированию структуры управления в зависимости от сочетания используемых методов можно объединить в четыре группы:

аналогий – предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях;

экспертный – базируется на изучении предложений экспертов-специалистов; они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу) разработанные проектировщиками структуры;

структуризации целей – предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой; в этом случае структура управления строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;

организационного моделирования – позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений; суть метода состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

Оценка эффективности структур управления проявляется в их действенности и высоких конечных результатах.

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать, прежде всего, с точки зрения достижения поставленных целей. В условиях нормально развивающейся (не кризисной) экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации. При этом главные показатели улучшения – сокращение затрат, рост прибыли, улучшение обслуживания клиентов (покупателей продукции или услуг), более гибкий стиль управления, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений и т.д. Важный критерий оценки структуры управления – ее восприятие людьми, которым предстоит работать в новых условиях. Идеальный вариант – такая структура, которая позволяет менеджерам работать в единой команде. А кризисный период изменения в структуре управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального приспособления к требованиям внешней среды. Но вне

зависимости от причин, вызывающих перестройку, она преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышения производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. Практически это означает привлечение все большего числа работников (в том числе и не относящихся к управленческому персоналу) к процессу выявления и решения проблем предприятия, поэтому наряду с теми возможностями, которые новая структура управления создает для улучшения экономических и социальных параметров, ее оценка производится и по таким направлениям, как быстрота получения и обработки информации, необходимой для принятия решений; использование информационной технологии, упрощающей не только решение проблем, но и всю систему взаимодействий, необходимых в процессе разработки и реализации управленческих решений.

Контрольные вопросы

1. Формирование организационных структур управления
2. Принципы построения структур управления
3. Типы структур управления
4. Проектирование структур управления

§20. Хозяйственные организации

1. Классификация хозяйственных организаций
2. Основные единичные организации
3. Основные групповые формы организаций

1. Классификация хозяйственных организаций

Современный мир нередко рассматривается как мир самых разных организаций. Организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей и поэтому имеют различное назначение, размеры, строение и другие характеристики. Гражданский кодекс РФ предусматривает создание широкого набора коммерческих и некоммерческих организаций. Большая часть из коммерческих организаций – хозяйственные.

Хозяйственные организации создаются для удовлетворения потребностей и интересов учредителей и общества путем производства товаров или оказания необходимых услуг и получения прибыли.

Хозяйственные организации согласно Гражданскому кодексу РФ являются юридическими лицами, имеют в собственности, хозяйственном владении или оперативному управлении обособленное имущество и отвечают по своим обязательствам этим имуществом. Хозяйственные организации самостоятельно осуществляют свою деятельность, продают выпускаемую продукцию, используют прибыль

Хозяйственные организации могут быть классифицированы по следующим признакам:

по формам собственности:
государственные;
муниципальные;
общественные;
арендные;
частные;
групповые;
смешанные.

по отношению к прибыли: *коммерческие и некоммерческие****;***

по правовому положению:
полное товарищество;

товарищество на вере;
общество с ограниченной ответственностью;
общество с дополнительной ответственностью;
акционерное общество;
дочерние и зависимые общества.

по размерам: крупные, средние и малые;

по участию в различных секторах производства:

отрасли первичного цикла, занимающиеся добычей сырья (организации и предприятия сельского, лесного и рыбного хозяйства, угольной промышленности и т.д.)

отрасли вторичного цикла (организации и предприятия обрабатывающей промышленности);

отрасли третичного цикла (организации и предприятия, оказывающие услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей первых двух секторов, - банки, страховые компании, образовательные учреждения и др.;

организации и институты, занимающиеся информационной технологией.

Рассмотрим более подробно формы хозяйственных товариществ и обществ.

Полное товарищество – объединение двух лиц и более, которые на основании заключенного между ними договора занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им (а не только товариществу) имуществом. Форма полного товарищества чаще всего применяется для мелких и средних предприятий (фирм).

Товарищество на вере (коммандитное товарищество) – объединение двух лиц и более для осуществления предпринимательской деятельности, в котором одни участники (полные товарищи) несут ответственность по делам товарищества, как своим вкладом, так и всем своим имуществом; а другие (коммандитисты, или вкладчики) – только своим вкладом. Представлять товарищество и заключать сделки от его имени могут только полные товарищи, но не вкладчики.

Общество с ограниченной ответственностью – форма объединения капиталов. Участники общества несут ответственность по обязательствам общества только своим вкладом, но не своим имуществом. Общество с ограниченной

ответственностью не обязано представлять публичный отчет, а также публиковать свой устав, данные о балансе, изменениях размера капитала.

Общество с дополнительной ответственностью учреждается одним лицом или более. Его участники несут солидарную ответственность за убытки, связанные с деятельностью общества. Общество с дополнительной ответственностью создается и действует на основании учредительного договора и устава; если оно создано одним лицом – то только на основании устава.

Дочерние и зависимые общества. Хозяйственное общество считается дочерним, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество имеет возможность определять его решения. На основное хозяйственное общество или товарищество возлагается полная или субсидиарная ответственность за результаты деятельности дочернего хозяйственного общества. Хозяйственное общество считается (признается) зависимым, если другое (участвующее в его делах) общество более 20% голосующих акций или 20% уставного капитала общества с ограниченной ответственностью. Участвующее общество должно в обязательном порядке опубликовать сведения о зависимых хозяйственных обществах.

Акционерное общество представляет собой объединение капиталов, образуемое путем выпуска акций, которые являются документом на предъявителя, котируются на фондовой бирже и могут свободно переходить от одного лица к другому. Ответственность вкладчиков-акционеров по обязательствам общества ограничивается только суммой, уплачено за акции. По обязательствам акционерного общества своим имуществом отвечают только само общество. Руководство деятельностью общества и выступление от его имени при заключении сделок поручается, как правило, одному из управляющих или правлению общества. Акционерное общество обязано публиковать годовые отчеты о своей деятельности по истечении каждого финансового года.

В рыночной инфраструктуре необходимо выделить организации двух типов:

1) формирующиеся самостоятельно в ходе развития самой рыночной экономики;

2) формирующиеся непосредственно или при участии государства.

К первым относятся различные биржи, посреднические организации, коммерческие банки и другие, оказывающие различные услуги, как в сфере собственного производства, так и в снабжении, сбыте, привлечении кредитных ресурсов и т.п. Формирование этой части инфраструктуры требует от государства, а основном законодательного регламентирования, процессов их создания и функционирования.

Организациями второго типа являются инвестиционные и инновационные фонды с государственным или смешенным капиталом, органы государственной контрактной системы, органы, регулирующие товаропотоки и формирование хозяйственных связей.

2. Основные единичные организации

К единичным организационным формам относятся организации, представляющие одно юридическое лицо. Наименование организационной формы определяется видом выпускаемой продукции товара, услуг, информации или знаний. В зависимости от этого организации, относящиеся к единичным организационным формам, можно распределить следующим образом.

Рассмотрим некоторые единичные организационные формы организаций.

Банки специализируются на финансово-кредитных операциях. Они могут быть банками-эмитентами, банками-корреспондентами и ипотечными банками

Банк-эмитент выпускает в обращение денежные знаки, ценные бумаги, платежно-расчетные документы.

Банк-корреспондент выполняет на основе корреспондентских договоров поручения друг другу по платежам и расчетам через специальные открытые счета.

Ипотечный банк выдает долгосрочные денежные ссуды под залог недвижимого имущества(земли, строений), а также выпускает закладные листы, обеспечиваемые заложенной недвижимостью.

Биржа (государственная или частная) предоставляет помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок с ценными бумагами или товарами, получает за это комиссионные от сделок и формирует определенные ограничения на торговлю. Биржи бывают товарные и фондовые.

Товарная биржа – это форма организации оптовой торговли массовыми товарами, имеющими устойчивые и четкие количественные параметры (вес, длина, полезная масса, октановое число и др.)

Фондовая биржа – это форма организации систематических операций по купле-продаже ценных бумаг, золота, валюты.

Венчур – это микро- или малое предприятие, создаваемое крупной компанией для разработки, отработки или опытного внедрения новых технологий, продукции или услуг. При этом крупная компания в случае неудачи венчура может дистанцироваться от него, а в случае успеха – показать свое главенство.

Джоббер – это фирма-посредник, скупающая крупные партии дефицитных продовольственных и промышленных товаров для быстрой перепродажи.

Завод – это промышленное предприятие, выпускающее серийную массовую продукцию, с длительным производственным циклом.

Корпорация – это организация (или союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегий участников и образующая самостоятельное юридическое лицо.

Фабрика – это предприятие типа завода, ориентированное на производство бумажной, кондитерской, ткацкой, швейной, обувной, мебельной продукции, а также на выполнение отдельных серийных операций: химчистка, приготовление пищи и др.

3. Основные групповые формы организаций

К групповым организационным формам относятся компании, представляющие интересы нескольких юридических лиц. Они являются объединениями организаций посредством либо кооперации, либо концентрации производства. К ним относятся: ассоциация, картель, конгломерат, консорциум, концерн,

концессия, корнер, корпорация, объединение, пул, синдикат, тендер, трест, финансово-промышленная группа (ФПГ), франчайз, холдинг и др.

Рассмотрим наиболее распространенные групповые формы организаций.

Ассоциация – это объединение организаций одного рода деятельности. Входящие в него организации не теряют юридической, финансовой и другой самостоятельности при решении своих уставных задач. Основными задачами ассоциации являются: координация деятельности входящих в нее организаций, информационная и технологическая поддержка.

Картель – это долговременное договорное объединение ряда компаний для выполнения функций, связанных с созданием благоприятной инфраструктуры их бизнеса. Входящие в него компании сохраняют юридическую и финансовую самостоятельность при решении своих индивидуальных задач. Основные направления деятельности картелей заключаются в согласовании политики цен, разграничения рынков сбыта, установке квот на куплю-продажу, лицензировании деятельности, соблюдении условий найма персонала и др.

Комбинат – это объединение организаций разных отраслей промышленности, в котором продукция одной организации служит сырьем или полуфабрикатом для производственной деятельности другой.

Консорциум – это долговременное договорное объединение ряда однородных компаний. Он выступает как единое целое при заключении соглашений с другими партнерами. Каждая компания, входящая в консорциум, сохраняет свою фирменную независимость, систему управления и характер деятельности. Консорциумы бывают национальными или международными. В консорциумы могут объединяться банки, организации по производству и реализации программного обеспечения и др. Они эффективны для размещения займов, проведения эмиссионных операций, осуществления единого капиталоемкого промышленного проекта. Консорциумы могут быть оформлены как акционерное общество открытого типа.

Концерн – это долговременное договорное объединение ряда компаний для формирования полной технологической цепи: производство – сбыт – производство – сбыт. Компании, входящие в

концерн, сохраняют свою юридическую, финансовую и коммерческую самостоятельность при решении своих индивидуальных задач. В концерн могут входить заводы, транспортные компании, банки, рекламные агентства, компании по добыче сырья и др. Функции административного управления обычно берет на себя самая крупная компания этого концерна.

Корнер – это кратковременное договорное объединение ряда организаций, выполняющих функции, связанные с формированием благоприятной инфраструктуры их бизнеса. Входящие в него организации сохраняют юридическую, финансовую и другие виды самостоятельности при решении своих уставных задач. Они создаются для скупки какого-либо товара или акций для последующей перепродажи или для приобретения контрольного пакета акций какой-либо компании.

Синдикат – это объединение компаний на базе договорных соглашений для осуществления всей цепочки коммерческой деятельности. Входящие в него компании сохраняют производственную и юридическую самостоятельность при решении индивидуальных задач. Однако они теряют коммерческую независимость при проведении общих операций. Синдикат имеет много общего с картелем.

Трест – это долговременное договорное объединение ряда компаний для активной совместной деятельности и мощного вторжения на рынок продаж. Все цели входящих в него компаний должны быть подчинены главной цели треста. Входящие в трест компании теряют свою производственную, финансовую и коммерческую самостоятельность. Трест может объединять в рамках своих целей как разнородные, так и однородные компании.

Финансово-промышленная группа (ФГП) – это долговременное объединение ряда компаний, действующее как основное для технологической или экономической интеграции. Обязательным условием для ФГП является наличие в ее составе финансово-кредитного учреждения и компании по производству продукции. ФПГ представляет собой объединение типа концерна, взятое под опеку государства на определенный срок, чтобы обеспечить благоприятные условия для производства продукции стратегического назначения, например для производства электронной или оборонной техники, товаров повышенного спроса.

Холдинг-компания (ХК) – это акционерное общество, владеющее контрольным пакетом акций юридически самостоятельных банков небанковских компаний. Благодаря финансовому механизму ХК может контролировать компании, суммарный капитал которых в несколько раз больше ее собственного. Холдинг-компаниям законодательно запрещено создавать монополистические структуры. Поэтому не допускается создание ХК в следующих сферах деятельности:

в сельскохозяйственном производстве и его технологическом обеспечении;

в торговле товарами производственно - технического назначения;

в общественном питании, бытовом обслуживании населения;

в сфере транспорта (кроме железнодорожного и трубопроводного).

Контрольные вопросы

1. Классификация хозяйственных организаций
2. Перечислите основные единичные организации
3. Перечислите основные групповые формы организаций

§21. Социальная организация

1. Социальная система: основные компоненты и уровни
2. Социальная организация как система
3. Виды социальных организаций

1. Социальная система: основные компоненты и уровни

Социальной называется система, которую входит человек или которая предназначена для человека.

Общие системообразующие факторы социальных систем:

общая цель всей совокупности компонентов;

подчинение целей каждого компонента общей цели системы и осознание каждым элементом своих задач и понимание общей цели;

выполнение каждым элементом своих функций, обусловленной задачей;

отношения субординации и координации между компонентами системы;

наличие принципа обратной связи между управляющей и управляемой подсистемами.

Первым, важнейшим компонентом социальных систем является человек – существо, прежде всего общественное, сознательное, целеполагающее, связанное с другими людьми тысячью разнообразных отношений и форм взаимодействия. В процессе труда люди объединяются в группы, артели, социальные слои, общности и организации. Наличие человеческого компонента – главное отличие социальной системы от других целостных систем.

Вторая группа компонентов социальной системы – процессы (экономические, социальные, политические, духовные), совокупность которых представляет собой смену состояний системы в целом или какой-то части ее подсистем. Процессы могут быть прогрессивными и регрессивными. Они вызваны деятельностью людей, социальных и профессиональных групп.

Третья группа компонентов социальной системы – вещи, т.е. предметы, вовлеченные в орбиту хозяйственной и общественной жизни, так называемые предметы второй природы (производственные здания, орудия и средства труда, компьютерная

и оргтехника, средства связи и управления, технологические устройства, созданные человеком и используемые им в процессе производственной, управленческой и духовной деятельности).

Четвертая группа компонентов социальной системы имеет духовную природу – это общественные идеи, теории, культурные, нравственные ценности, обычаи, ритуалы, традиции, верования, которые опять-таки обусловлены действиями и поступками различных общественных групп и отдельных индивидов.

В зависимости от сущности, назначения, места в обществе, типа организации, функций, отношения со средой можно выделить некоторые основные уровни социальных систем.

Самый широкий и сложный уровень – все конкретно-историческое общество (российское, американское, китайское и др.) совокупность членов этого общества и весь комплекс общественных отношений – экономических, политических, собственно социальных, духовных и экономических. В этом самом широком понимании социально-конкретное общество выступает, как динамическая социальная система.

Второй уровень социальных систем – сообщества, объединения людей меньшего порядка (нации, сословия, социальные и этнические группы, элиты, поселения).

Четвертый (первичны) уровень социальных систем – цехи, бригады, участки, профессиональные группы в рамках фирмы, предприятия. Их отличительная особенность состоит в непосредственных контактах каждого с каждым.

Обществу присущи и другие системы образования, например административно-территориальные, имеющие несколько уровней: федерация, субъекты федерации (республика, край, область, национальный округ, автономная область), муниципальные объединения (город, поселок, село, деревня, хутор). Каждый из уровней в свою очередь представляет собой сложную систему с множеством различных компонентов, специфической структурой, функциями, органами управления.

Другой вид образования систем – по сферам общественной жизни: экономическая, политическая, социальная и духовная.

Например, экономика – это промышленность, сельское хозяйство, транспорт, связь, строительство. Промышленность, сельское хозяйство в свою очередь разделяются на отрасли, подотрасли, а те – на корпорации, финансово-промышленные

группы, фирмы, предприятия (малые, средние, крупные), цехи, участки, отделы, бригады.

Политическая сфера – это государство (законодательные, исполнительские и судебные органы), общественные объединения (политические партии, общественно-политические движения).

Духовная сфера – средства массовой информации, культурные фонды, творческие союзы, научные профессиональные ассоциации и т.п.

2. Социальная организация как система

Социальные организации объединяют деятельность людей в обществе. Взаимодействие людей через социализацию создает условия и предпосылки для совершенствования общественных и производственных отношений. Существуют различные походы к понятию «социальная организация».

1. Понятие «социальная организация» может подразумевать искусственное объединение институционального характера, предназначенное для выполнения какой-либо определенной функции. В этом смысле социальная организация имеет свой социальный статус. В данном случае организация выступает как целевой объект, целевая общность, в которой достижение общих целей признается возможным только через достижение индивидуальных целей, и наоборот, достижение индивидуальных целей становится возможным только через выдвижение и достижение общих целей.

2. Понятие «организация» может совпадать с понятием «управление». В данном случае «социальная организация» означает деятельность по распределению, например, функций, координации, т.е. процесс целенаправленного воздействия на объект, предполагающий фигуры организатора и организуемых.

3. Термин «социальная организация» используется для характеристики степени упорядоченности объекта, т.е. для выявления его структуры и типа связей целого и его частей. В данном смысле этот термин обычно употребляется для обозначения организованных и неорганизованных систем, формальных и неформальных организаций.

4. Социальной организации присущи социальные свойства, к которым относятся: организационные цели и функции, эффективность результатов, мотивация и стимулирование персонала и др. Организация формируется как социальная среда, включающая социальные группы, статусы, нормы, отношения лидерства и т.д. Социальная организация является одним из наиболее развитых видов социальной системы.

На практике социальные системы реализуются в форме организаций, компаний, фирм и т.д. В теории организации выделяют различные виды социальных организаций: социально-экономические, социально-политические, социально-образовательные. Каждый из этих видов имеет приоритет собственных целей. Социально-экономическая организация характеризуется наличием социальных и экономических связей между работниками. К ***социальным*** связям относятся: межличностные, бытовые отношения; отношения по уровням управления; отношения к человеку общественных организаций. К ***экономическим*** – материальное стимулирование и ответственность, прожиточный уровень, льготы и привилегии. Соотношение этих связей играет решающую роль при создании или диагностике состояния организации.

В организации происходят объективные (естественные по экономическим, управленческим и организационным законам) и субъективные (искусственные – по воле человека или общества) процессы. К объективным относятся процессы спада и подъема в деятельности организации, баланс спроса и предложения, процессы, связанные с законами организаций. К субъективным – процессы, связанные с реализацией технологических, экономических, управленческих и других решений субъектов управления.

3. Виды социальных организаций

Многообразие областей деятельности организаций сформулировало и узаконило набор правовых форм и организационных структур. В теории выделяют организации: правительственные и неправительственные; коммерческие и

некоммерческие; бюджетные и небюджетные; общественные и хозяйственные; формальные и неформальные.

Статус **правительственной организации** присваивается высшими официальными органами власти. К ним относятся организации, зафиксированные в Конституции Российской Федерации, указах Президента Российской Федерации и т.д. (например, министерства, Администрация Президента Российской Федерации).

Неправительственные – это организации, не имеющие такого статуса.

Коммерческие организации создаются физическими или юридическими лицами на свой страх и риск для производства продукции с целью получения максимальной прибыли в интересах учредителей.

Некоммерческие организации ставят своей основной целью удовлетворение общественных потребностей.

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации к коммерческим организациям относятся: хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия. К некоммерческим – потребительские кооперативы, общественные или религиозные организации (объединения), благотворительные и другие фонды, учреждения. Предусмотрено создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов. Эти организации входят в группу юридических лиц.

Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации **юридическим лицом** признается организация, которая зарегистрирована в установленном порядке; имеет расчетный счет в банке; имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество; отвечает по своим обязательствам этим имуществом; может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права; выполняет возложенные обязанности; имеет самостоятельный баланс или смету; может быть истцом и ответчиком в суде.

Бюджетные организации планируют масштаб своей деятельности, исходя из выделенных государством средств.

Небюджетные организации сами изыскивают источники финансирования, заключая договоры с другими компаниями, в том числе с бюджетными, на изготовление продукции или оказание услуг.

Общественные организации создаются для удовлетворения социальных потребностей и интересов членов своих обществ. В общественных организациях все поступившие членские взносы и другие средства расходуются на удовлетворение потребностей своих же членов.

Хозяйственные организации предназначены для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества преимущественно во внешней для организации среде путем производства продукции.

Формальные организации – это объединения людей, связанных между собой договоренностями о правах и обязанностях.

Неформальные организации – это объединения людей не связанных между собой формальными договоренностями о правах и обязанностях.

Государственные и муниципальные организации

В соответствии с Гражданским кодексом РФ наряду с другими видами организаций выделяются государственные и муниципальные унитарные предприятия. Они являются юридическими лицами.

Существуют особенности, отличающие эти предприятия от других коммерческих организаций.

Такие юридические лица создаются и действуют на основе лишь одной формы собственности – государственной или муниципальной. В связи с этим их учредителями являются государство (субъект Федерации) или муниципальное образование. В данном случае невозможно существование смешанной формы собственности.

Государственные предприятия являются, как и частные фирмы, контрагентами на рынке. Их наиболее распространенная форма объединения предпринимателей – акционерные общества или общества с ограниченной ответственностью. Нужно отметить, что под государственными понимаются как чисто государственные унитарные, так и смешанные, или «полугосударственные», предприятия. В чисто государственных предприятиях государству

принадлежит, как правило, весь капитал. В смешанных государственно-частных компаниях государство (в лице какого-либо министерства) может владеть пакетом акций (более50%)- в этом случае оно осуществляет контроль за их деятельностью.

Собственник имущества, создавая унитарное предприятие и наделяя его необходимыми материальными ресурсами, не утрачивает прав на него. Унитарные предприятия в ходе предпринимательской деятельности владеют и пользуются чужой собственностью, которая по существу принадлежит другому субъекту.

Эти особенности, а именно цельная государственная или муниципальная основа, на которой осуществляется коммерческая деятельность унитарных предприятий, а также сохранение права собственности на имущество, закрепленное за ним, формируют унитарную (лат. *unitas*- единство) природу этого юридического лица.

Органом управления унитарного предприятия является руководитель, который назначается собственником либо уполномоченным собственником органом и действует на основе контракта. Руководитель унитарного предприятия работает в этом качестве единоначалия. Унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, но не несет ответственности по обязательствам собственника имущества.

Фирменное наименование унитарного предприятия должно содержать указание на собственника его имущества. В настоящее время в качестве государственных и муниципальных унитарных предприятий действуют практически все основные предприятия и организации железнодорожного транспорта, связи, атомной энергетики, водопользования, водоохраны и т.д.

К государственным и муниципальным организациям в широком смысле слова относятся не только предприятия, но органы государственного управления различного уровня, органы местного самоуправления, а также создаваемые ими учреждения и организации.

Формальные и неформальные организации

Любая организация может быть описана с помощью ряда параметров: целевое назначение, правовая и нормативная основы, ресурсы, процессы и структура, разделение труда и распределение

ролей, внешняя среда и др. В соответствии с этим все многообразие организаций подразделяются на классы и виды.

На основании критерия формализации выделяются:

формальные организации, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи;

неформальные организации, работающие без четко определенных целей, правил и структур.

В группу **формальных организаций** входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы. Они регистрируются в государственных органах в установленном законом порядке и могут иметь статус юридического или неюридического лица. Основной их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

К **неформальным организациям** относятся все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми. Они не регистрируются в государственном органе. Эти организации создаются на базе общих интересов в области культуры, быта, спорта и др. Они имеют лидера и не ведут финансово-хозяйственной деятельности, направленной на получение материальной прибыли. Неформальные группы, объединяющие людей разных отделов, цехов часто появляются внутри формальных организаций. Это естественный процесс, возникающий тогда, когда штатное развитие коммуникаций отстает от развития технологий, профессионализма персонала в организации. Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов.

Неформальные группы существуют в каждой организации. Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали. Неформальные организации одновременно могут быть похожими и непохожими на формальные организации. Поэтому можно выделить признаки, характеризующие неформальные организации.

1. ***Социальный контроль.*** Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Речь идет об установлении и укреплении норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Естественно, тех, кто нарушает эти нормы, ждет отчуждение. Менеджеру следует знать, что социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации.

2. Сопротивление переменам. В неформальных организациях всегда наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации.

3. Неформальные лидеры. Неформальные организации также имеют своих лидеров. Их отличие от формальных состоит в том, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера – признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей поддерживает и укрепляет ее существование.

Способы влияния неформальной группы на деятельность организации следующие:

неофициальное общение (так называемый тайный телеграф). Ни одни новости не передаются так быстро, как по неформальным каналам. Это один из способов, с помощью которого неформальная группа осуществляет свою власть (неформальная коммуникация);

способность действовать или бездействовать. В практике управления имеется немало примеров, когда организации были поставлены «на колени» несанкционированным менеджментом;

несанкционированное установление производственных норм. Это один из способов негативного влияния на людей неформальных групп. Вместе с тем некоторые организации могут быть спасены благодаря этому способу, так как неформальные группы способны работать более усердно, чем установлено нормами. Суть состоит в том, что неформальная группа может работать как на продвижение вперед организации, так и на торможение ее развития. Задача менеджера заключается в том,

чтобы минимизировать влияние этих групп и направлять в нужное русло их власть.

Причинами, побуждающими людей вступать в неформальные отношения, являются:

чувство принадлежности. Удовлетворение потребности в чувстве принадлежности – одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей;

взаимопомощь. Естественно, можно обратиться за помощью к своему формальному начальнику. Однако одни считают, что начальник может плохо о них подумать(здесь срабатывает принцип «не создавай проблемы начальству»), другие боятся его критики и т.п. В этих и других случаях люди часто предпочитают прибегать к помощи свои коллег;

защита. Люди всегда знали, что сила – в единстве. Поэтому важной причиной вступления в неформальную организацию является осознанная потребность в защите;

общение. Люди хотят знать, что происходит вокруг них. Поскольку во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию, доступ к неформальному получению информации (слухам) возможен только в неформальной организации;

симпатия. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кто им симпатичен.

Таким образом, неформальная организация может работать как на менеджера, так и против него. Как заставить ее работать на менеджера? Для этого менеджер должен:

согласиться и принять тот факт, что неформальная организация существует;

попытаться понять, насколько неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь достичь целей менеджера;

выявить неформальных лидеров и управлять ими;

объединить цели неформальной и формальной организаций;

осознать и смириться с тем, что вне зависимости от того, что он делает, неформальные организации продолжают существовать.

Влияние неформальных отношений можно контролировать, но, чтобы добиться этого, менеджер должен иметь четкое представление о том, как и почему функционирует неформальная

организация. Когда у менеджера возникает базовая мотивация функционирования неформальной группы, тогда у него появляется возможность разработки соответствующей стратегии поведения. Существование неформальных групп в организации – вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать.

Контрольные вопросы

1. Социальная система: основные компоненты и уровни
2. Социальная организация как система
3. Виды социальных организаций

§22. Информационное обеспечение организации

1. Понятие и классификация информации
2. Типы информации
3. Технология передачи информации в организации

1. Понятие и классификация информации

Под управленческой информацией понимают сведения, являющиеся объектом хранения, передачи, преобразования.

Информация в процессе управления является и объектом, и продуктом труда. Она устраняет неопределенность, позволяет изучить состояние объекта, формы и методы деятельности. Без сведений о его состоянии и развитии не может быть выработано управленческое решение, в свою очередь, само это решение является определенной информацией для работников сферы производства.

Информация имеет две стороны: количественную и смысловую (семантическую). Единица измерения ее объема – бит (количество информации, содержащееся в сообщении об определенном исходе вероятного события с двумя равновероятными исходами).

Виды информации, используемые в управлении, классифицируют по следующим признакам:

содержанию – политическая, директивная, правовая, научно-техническая, экономическая, плановая, административная, производственная, бизнесная, нормативно-справочная, учетно-бухгалтерская, статистическая;

направлению движения – входящая, исходящая;

характеру фиксации – фиксированная, нефиксированная;

способу фиксации – документированная, звуковая, аудиовизуальная;

отношению к субъекту управления – внешняя, внутренняя;

степени обработки – первичная, производная, итоговая;

степени постоянства – постоянная, переменная;

форме представления – буквенная, цифровая, кодированная;

возможности обработки – поддающаяся и не поддающаяся;

по насыщенности – достаточная, недостаточная, избыточная;

по правдивости – достоверная, недостоверная.

Для управленческой к бизнесной деятельности менеджеров наименьшее значение имеет содержание информации. Политическая информация отражает политику государства в области агробизнеса, социально-экономического развития, различных форм хозяйствования.

Директивную информацию вырабатывают вышестоящие органы. Она определяет стратегию хозяйственной деятельности менеджеров, является основой управления.

Правовая информация определяет статус каждого работника, его должностное положение. С ее помощью устанавливают нормы хозяйствования и административного права, добиваются соблюдения законности.

Научно-техническая информация представляет данные о достижении науки и техники. Для ознакомления работников с новейшими разработками и рекомендациями научно-исследовательских учреждений и опытом передовых предприятий в отдельных организации созданы бюро научно-технической информации. Экономическая информация используется для обоснования управленческих решений и управления экономическим развитием организации. Она включает расчеты экономических показателей, результатов хозяйственной деятельности и т. д.

Плановая информация представлена заданиями, технологическими картами, планами по периодам работ, планами-нарядами и т.д. Административная информация предназначена для оформления деловых взаимоотношений между организациями, гражданами и устранения сбоев, неполадок; оформляется в виде приказов, распоряжений указаний, положений.

Производственная информация содержит оперативные сведения о технике, технологии, выполнении планов производства и реализации продукции.

Бизнесная информация представляет собой сведения о ценах на рынке, их тенденциях, уровне конкуренции, сроках и объеме поступления продукции, сервисе и рекламе, возможностях коммерческих операций, предпринимательском, коммерческом риске и т. д.

Нормативно-справочная информация включает нормы выработки и обслуживания, тарифную систему оплаты труда, размеры

должностных окладов, справочные данные о технике, технологии, организации труда.

Учетно-бухгалтерская информация позволяет проконтролировать ход производства и его результаты, расходование средств, получения прибыли.

Статистическая информация позволяет получить достоверные, научно обоснованные законы, позволяющие принять правильные решения.

Содержание информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К информации предъявляют определенные требования: точность и достоверность правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации; достаточность, удовлетворение потребностей управляющих; доступность; своевременность поступления.

Достоверность поступающей информации определяется правдивостью правильностью, однократностью регистрации, точностью. Если информация проходит три-четыре передаточных звена, ее правдивость снижается на 8-10% за счет того, что сведения стареют и искажаются.

Информация должна быть достаточной, то есть ее количество должно в полной мере отражать состояние дел. Следует учитывать, что дефицит сведений приводит к принятию некачественных решений а излишняя информация усложняет выработку решения и делает его более дорогостоящим. Необходимо точно установить, кто должен передавать и получать информацию, какую и когда.

Доступность информации состоит в том, что она поступает и на-капливается в таком виде, чтобы ее можно было быстро и легко воспринять и использовать в управлении. Язык сообщений должен быть принятым адресату, важное значение также имеет наглядная информация графики, планшеты, световые табло, слайды и т. д.

Информация должна поступать к менеджерам своевременно. Если она поступает с опозданием, это приводит к экономическому ущербу. Из-за неоперативно переданной информации простаивает техника, страдает организация производства.

2. Типы информации

Чтобы понять, как менеджеры используют информацию, необходимо Soхарактеризовать информационные потребности в двух измерениях: уровень на котором используется информация в организации и тип используемой информации. Управленческая деятельность на различных уровнях иногда требует различных видов информации.

На стратегическом уровне менеджеры нуждаются в информации, которая помогает планировать и принимать решения о долгосрочном направлении деятельности фирмы. Они должны внимательно анализировать внешнее окружение организации, чтобы найти и применить решения, которые помогут ей эффективно действовать в этом окружении через определенное время. Требуемая на том уровне информация – комплексная, нерутинная, ориентированная на перспективу.

Информация, необходимая на уровне менеджмента подразделений касается направляющих и контрольных действий в отношении подчиненных единиц внутри организации. Менеджеры на оперативном уровне следят за ежедневным выполнением различных задач в пределах их сфер ответственности, Они планируют, организуют и контролируют повседневную работу внутри организации.

Четвертый уровень – это совершение сделок и регистрация. Регистрация сделок и операций является основой для генерирования информации внутри организации. Прежде такая регистрация проходилась в различного рода документах – в главных книгах, на специальных карточках, в формулярах и т. д. С появлением компьютеров объемы накопления информации резко возросли.

Существуют различные типы информации. Общая информация возникает случайно или в ответ на специфические запросы, поиски. Отвечает на вопросы типа: «Что вы хотите знать?» или «Есть ли что-нибудь интересующее вас?» Например, когда менеджеры исследуют окружающую среду, они делают это для получения общей информации.

Поскольку общая информация обширна, ее трудно накопить заранее и сложно поддерживать в компьютерных системах. Она больше используется на стратегическом уровне, чем на оперативном. Общая информация не используется на уровне совершения сделок. Совершение сделок всецело опирается на

специфическую информацию, то есть информацию, которая удовлетворяет особым требованиям. Специфическая информация может быть запрошена при проверке баланса на вашем контрольном счете в автоматизированной кассовой машине. Она может быть, и не запрошена, например, когда вы получаете уведомление, что стоимость пользования вашим телефоном увеличилась.

Стимулирующая информация подобна специфической. Однако если специфическая информация только осведомляет получателя о чем-либо, то стимулирующая требует действий. Действие совершается почти автоматически, оно заранее запрограммировано. Стимулирующая информация может быть запрошенной и не запрошенной, стимулируемое действие может быть любого типа.

Исключительная информация подобна стимулирующей. Однако возникают сложности из-за того, что она стимулирует специфический тип действия и запрашивается общим требованием, поступает, когда событие уже произошло. Следует отметить, что ни стимулирующая, ни исключительная информации не требуют комплексного решения.

«Когда план принимается к исполнению, менеджеры осуществляют контроль, чтобы убедиться в его выполнении. Контрольная информация необходима для корректировки отклонений от плана, коррективы не были заранее предусмотрены. Это отличает контрольную информацию от стимулирующей.

Распределительная информация полезна для решений о распределении людей, времени, оборудования или Денег в соответствии с проектами. Менеджер должен решать, как распределять ресурсы, находящиеся в его распоряжении. Он нуждается в данных, позволяющих ему получить информацию об относительных затратах и доходах по отдельным проектам.

И наконец, когда менеджеры взвешивают плюсы и минусы вхождения в новый рынок, они обдумывают направляющую информацию, для того чтобы принять решение о районе экономического включения организации. Направляющая информация используется до распределительной, которая, в свою очередь, применяется до контрольной, используемой для корректировки отклонений от плана.

3. Технология передачи информации в организации

Для современных организаций характерна высокоэффективная внутренняя система информации, основанная на использовании новейших технологических средств. Она состоит из компонентов обработки информации, внутренних и внешних каналов ее передачи (связей), собственно информации.

Управляющие информационные системы последовательно реализуют принципы единства производственного процесса информации и организации путем применения технических средств сбора, накопления, обработки и передачи информации в сочетании о использованием аналитических методов математической статистики и моделей прогнозо-аналитических расчетов.

В производственном подразделении организации обеспечивается обобщение информации «снизу вверх», а также ее конкретизация «сверху вниз».

Информационный процесс, направленный на получение научно-технической, плановой, контрольной, учетной и аналитической информации, в информационных системах унифицирован и базируется на использовании электронно-вычислительной техники.

Повышение эффективности информационных систем достигается путем сквозного их построения и совместного употребления, что позволяет устранить дублирование и обеспечить многократное и полное использование информации, установить определенные интеграционные связи, ограничить число показателей, уменьшить объем информационных потоков. Информационное обеспечение предполагает предоставление пользователям сведений, необходимых для решения научно-производственных задач; создание наиболее благоприятных условий для распространения информации – Поведение соответствующих административно-организационных, научно-исследовательских и производственных мероприятий.

Информация и особенно ее автоматизированная обработка – сложные факторы повышения эффективности производства. Большую роль в использовании информации играют способы ее регистрации, обработки, накопления и передачи; систематизированное хранение и выдача в требуемой форме; производство новой числовой, графической иной информации.

В 80-е годы был осуществлен переход от отдельных управленческих информационных систем к единой внутренней

системе сбора, разработки, хранения и представления информации (ВСИ). Произошла переориентация деятельности в сфере обработки информации на обеспечение ее конечной цели: удовлетворение потребностей руководителей на всех уровнях внутрихозяйственного управления. В связи с этим главное внимание уделяется точному формулированию вопросов, возникающих в сфере оперативного управления и получению информации & кратчайшие сроки для принятия необходимых решений. В зависимости от характера и содержания требуемой информации определяются соответствующие технические средства и методы обработки.

Основные принципы и цели внутренней системы информации: определение требований к ее содержанию и характеру в зависимости от целей организации;

выработка системы хранения, использования, предоставления информации в условиях централизованного и децентрализованного управления;

определение потребностей в технических средствах (в том числе в компьютерной технике) организаций в целом и каждого производственного подразделения;

разработка программного обеспечения, создание и использование банков данных;

проведение многовариантных расчетов в процессе разработки программ маркетинга, в планировании, контроле, сборе и обработке цифровой информации;

автоматизированная обработка и выдача текстовой информации; обеспечение копировальными устройствами, телексами, всеми средствами связи и коммуникаций в рамках организации в целом и ее отдельных подразделений;

автоматизация административно-управленческого труда на основе использования компьютерной техники.

Важными задачами внутренней системы информации являются: Координация деятельности по сбору и обработке данных финансовых отчетов на высшем уровне управления и в производственных подразделениях в целях повышения качества и своевременности поступления финансовой информации по организации в целом;

Определение основных направлений системы сбора, обработки и; хранения первичных данных; определение основных направлений развития технологии обработки информации.

Уровень потребности каждого руководителя в необходимой ему информации – трудная задача, решение которой зависит от опыта и функций руководителя, а также его полномочий в принятии управленческих решений.

Внутренняя система информации выполняет следующие функции:

определение потребностей каждого руководителя в характере и содержании необходимой ему информации для целей оперативного управления производственно-сбытовой деятельностью;

определение потребностей в технических средствах организации в целом и каждого менеджера для обеспечения необходимой информацией;

централизованное планирование затрат на приобретение, аренду технических средств для обеспечения бесперебойного функционирования системы информации;

определение уровня затрат на использование технических средств в системе информации;

обеспечение должного уровня сбора, хранения и предоставления информации;

разработка программных средств, прикладных программ.

Технология информационной деятельности включает в себя такие понятия, как материально-техническая база, виды информационной технологии, система ведения записей, носители информации, информационные базы данных, создание пакетов прикладных программ.

Развитие материально-технической базы информационной деятельности можно разбить на несколько этапов.

Первый этап, 50-60-е годы, характеризуется созданием и использованием крупногабаритных ЭВМ, появлением и быстрым развитием техники, накапливающей, систематизирующей, обрабатывающей и выдающей информацию; созданием и совершенствованием техники, специализированных систем связи; формированием целевых информационных банков. ЭВМ стали базой информационных систем управления в так называемой микроэлектронной форме.

Второй этап – 70-е годы – характеризуется созданием и использованием микропроцессоров во все более разнообразных производственных, информационных, транспортных и других устройствах. Это направление развития электроники дало толчок созданию и быстрому распространению миниатюрных видов вычислительной техники – мини-, микро- и персональных ЭВМ, что обеспечило возможность накопления и выдачи информации в самых различных формах и разнообразного назначения. На этапе, охватывающем 80-е и начало 90-х годов, информационные технологии становятся более эффективными, все глубже охватывают как управляемые производственные процессы, так и сами процессы управления, обеспечивают формирование автономных и интегрированных компьютерных систем.

Электронная техника позволяет экономить управленческие и накладные расходы; значительно повышает эффективность проектно-конструкторских работ, обеспечивает эффективное внутрихозяйственное планирование; заменяет секретарей-машинисток, делопроизводителей; в бухгалтерском деле облегчает составление письменных финансовых документов, осуществление бескассовых связей с банками и финансовыми учреждениями. Во внутрихозяйственной системе информации используют следующие виды вычислительной техники:

ЭВМ крупногабаритные и персональные;

микропроцессоры;

средства телекоммуникаций;

электронные пишущие машинки, терминальные устройства со устроенной микроЭВМ;

средства автоматизированной обработки текстовой информации.

В системе оперативного управления производством мини-ЭВМ используются:

для разработки оперативных планов производства и контроля за их выполнением;

контроля движения запасов материалов, необходимых для процесса производства;

расчета заработной платы;

контроля за поступлением заказов;

анализа данных о сбыте продукции;

регистрации поступления платежей; ведения учета и отчетности.

Виды информационной технологии. При организации сбора и регистрации данных по принципу последовательных решений могут Применяться различные виды информационной технологии:

сбор и регистрация данных непосредственно в процессе производства в форме единого документа и использование центральной ЭВМ для их агрегирования; обработка данных в режиме диалога для расчета показателей на терминале;

получение свободного документа, использование машиносчитывающего носителя информации, обработка данных на компьютерах.

Решение вопросов внедрения новых технологий требует комплексного, разностороннего подхода. Важно не только исследовать технико-экономические организационные аспекты проблемы, но и учитывать влияние внедрения новых технологий на положение работника в производственном процессе, в частности, требуется анализ трудовых функций работника, его образа действия, навыков, способностей, условий труда. Представляет большую трудность оценка трудовых и социально-экономических факторов.

Система ведения записей разрабатывается на основе специальных программ, направленных на облегчение доступа к требуемой информации и использования ее.

К важнейшим видам записей относятся:

технологическая документация, чертежи, инженерно-конструкторские расчеты;

научная документация, опытно-конструкторские разработки, патенты и другая интеллектуальная собственность;

данные учета и финансовой отчетности, финансовая документация;

расчеты заработной платы рабочих и служащих; тексты контрактов и сопроводительная документация; тексты годовых фирменных отчетов и протоколов собраний акционеров;

данные для осуществления многовариантных расчетов в рамках программ маркетинга по продукту и хозяйственному подразделению;

данные для разработки планов и показатели планов. Обычно записи первичных данных делят на две группы: статистические (финансовые) отчетные показатели, а также текстовая информация; доклады, сообщения, отчеты о текущей хозяйственной деятельности фирмы и перспективы развития;

составленные на основе информации первой группы предложения и рекомендации по вопросам совершенствования управления фирмой в целом и по отдельным подразделениям.

Носители информации. Необходимая информация заносится на определенные формы – носители информации. Формы могут содержать информацию по организации в целом и каждому подразделению в отдельности. Каждая форма имеет свой перечень статистических данных и фактологической информации, позволяющих произвести детальный экономический анализ состояния и развития хозяйственной деятельности фирмы, разработать и принять необходимые управленческие решения.

Различают следующие виды форм: для хранения информации; регистрации данных; статистической (финансовой) отчетности; обследований.

Поскольку потребности в получаемой информации и ее содержание меняются в зависимости от изменяющихся внутренних условий, возникает необходимость в постоянном уточнении и переработке форм, содержащих первичные данные.

Информационные базы данных включают весь комплекс статистических показателей, характеризующих хозяйственную деятельность организации в целом и ее производственно-сбытовых подразделений, а также фактологический материал относительно всех факторов, влияющих на состояние и тенденции развития фирмы.

Обычно при формировании базы данных решается вопрос и о системе их хранения и обновления, а также обоснованной увязки, взаимной согласованности, возможности проведения сравнений и сопоставления данных. Это имеет существенное значение при объединении первичных данных в укрупненные группы (файлы) со своими реквизитами. Базы данных непрерывно обновляются на определенной систематической основе с учетом требований менеджеров – основных пользователей.

Создание пакетов прикладных программ, разработка стандартных программных средств организациями, выпускающими

персональные ЭВМ, получили в современных условиях существенное развитие.

Разработкой пакетов прикладных программ занимаются как крупные, так и небольшие специализированные организации. Одни ориентированы на разработку программ для персональных компьютеров одного вида, другие – на разработку пакетов программ для разных видов персональных ЭВМ.

Разработкой пакетов прикладных программ занимаются также специалисты государственных учреждений, университетов на основе конкретных заказов и контрактов.

Контрольные вопросы

1. Понятие и классификация информации.
2. Какие требования предъявляют к информации?
3. Какие вы знаете уровни информационного обеспечения?

§23. Организационное развитие

1. Необходимость организационного развития
2. Изменения в организации
3. Сопротивление изменениям в организации

1. Необходимость организационного развития

Единого взгляда на процесс развития социально-экономических систем среди ученых-экономистов и управленцев-практиков не существует. До недавнего времени отечественная наука опиралась на линейный подход к развитию, ему соответствовали такие понятия, как поступательный прогресс, планомерное наращивание производственного потенциала, стабильность экономического роста. В этих понятиях отражалось и закреплялось понимание устойчивости, линейности, непрерывности процесса развития, подчеркивался его позитивный характер. При этом скачки, кризисы, переходы, трансформации социальных систем рассматривались лишь как следствие антагонистических противоречий. Достижения современной науки (в частности, синергетики, теории катастроф) свидетельствуют, что неравномерность, дискретность, цикличность, преодоление критических ситуаций являются всеобщей формой организации материи. Эта закономерность характерна как для элементарных частиц (в квантовой теории), так и для высшей формы организации материи – социальной. Процесс развития социальных систем связан с неравновесием, конфликтами, скачками, кризисами. Он характеризуется наличием сложной взаимосвязи между устойчивостью и неустойчивостью. Абсолютизация каждой из них имеет свои негативные последствия для развития. «Устойчивость, доведенная до своего предела, прекращает любое развитие. Чересчур стабильные формы – это тупиковые формы, эволюция которых прекращается. Чрезмерная адаптация столь же опасна для совершенствования, как и неспособность к адаптации».

Современные тенденции развития организации. В процессе смены состояний устойчивости и неустойчивости упорядоченность сменяется хаотичностью. Хаос и упорядоченность – полярные состояния организации. В их противоположности заложено противоречие и, следовательно, пружина для развития. Очевидно,

что к любой социальной организации применим общий принцип синергии – в любой сложной самоорганизующейся нелинейной системе должны быть *диссипативные процессы*, другими словами – необходима определенная доля хаоса на микроуровне, который играет роль силы, выводящей организацию в новое состояние.

Любая социально-экономическая организация – это сложная система. Поэтому необходимо говорить о *комплексном развитии*. Под комплексным развитием будем понимать целенаправленное и регулируемое изменение технических, экономических, социальных и организационных параметров. Все указанные параметры органически взаимосвязаны, и выделение лишь одного из них во многом условно.

Для современного развития российской экономики характерны специфические особенности, обусловленные переходом от административно-командной системы к рыночной экономике. Одной из главных особенностей развития являются альтернативность и неопределенность.

Альтернативный характер развития переходной экономики обусловлен тем, что сам переходный процесс начинается в связи с прекращением существования («сломом») прежней системы и что в этом («внесистемном») состоянии резко возрастает неопределенность путей выхода из него, велико число вариантов формирования новой системы. Конечно, альтернативность имеет определенные границы, вытекающие, прежде всего, из характера «остаточного материала» (исходного состояния переходного процесса), однако и в этих границах возможны разные траектории развития.

Главным свойством организации будущего, как показывают многочисленные исследования, является гибкость, постоянное приспособление к динамичной окружающей среде. Это в свою очередь потребует постоянной высокой отдачи персонала, развития творчества, самостоятельности, демократизации управления и т.п. Отсюда вытекают современные тенденции развития организаций, предполагающие повышение значимости таких свойств, как большая гибкость, приверженность индивидам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность.

Для успешного проведения организационных изменений (ОИ) необходима нацеленность сотрудников на саморазвитие.

Ориентация субъекта на профессиональный рост, конкуренцию и разнообразие деятельности повышает их оценку инноваций.

Для формирования отношения к организационным изменениям важен фокус контроля: среди «инноваторов» больше интерналов, а среди «консерваторов» – экстерналов. При этом «инноваторы» склонны видеть связь своих усилий более с успехами, чем с неудачами, и поэтому негативный инновационный опыт, скорее всего, не будет для них значим.

Модели организационного развития. Развитие любой организации должно определяться выработанной стратегией, поэтому очень важно связать изменения, происходящие в организации, с ее стратегией и другими важнейшими параметрами.

Одной из самых известных моделей развития организации является модель Мак-Кинси «7S».

Модель Мак-Кинси – способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Ее название – «7S» – происходит от семи факторов (семи слов, начинающихся в английском языке на букву «S»), которые, по мнению разработчиков модели, являются важными для развития организации:

стратегия (strategy);
навыки (skils);
общепризнанные ценности (shared values);
структура (structure);
системы (systems);
кадры (staff);
стиль (style).

Обычно, когда организация собирается изменить свою организацию, эти семь составляющих изменяются именно в такой последовательности. На первом этапе, как правило, определяется стратегия. Следующий шаг заключается в том, чтобы определить, в чем данная организация особенно сильна, какие навыки надо развивать или приобрести для того, чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Затем следует выяснить, что требуется изменить в оставшихся пяти факторах, чтобы все перемены дали положительный результат.

Организационным развитием (ОР) называют современный подход к управлению изменениями и развитию человеческих ресурсов. Концепция ОР появилась в 1960-х гг. Ее появление

обусловливалось тем, что теоретики и практики управления осознали, что готовности отдельных индивидов и малых групп к проведению изменений недостаточно. Необходимо также предусмотреть способность к восприимчивости изменений в построении организации (прежде всего, в обеспечении гибкости и адаптивности), а также в действиях (в процессе принятия решений), в первую очередь самих руководителей.

Наиболее часто используемое определение дали американские специалисты У. Френч и С. Белл: «Организационное развитие представляет собой долгосрочные программы по совершенствованию процессов организационного обновлению и принятию решений, в частности, посредством, более эффективного управления организационной культурой, основанного на сотрудничестве, с особым акцентом на культуру формальных рабочих групп с помощью агента или катализатора изменений и с использованием теорий и методов прикладных наук о поведении, включая исследование действием».

Агент изменений, или катализатор, рассматривается в ОР для того, чтобы привлечь внимание различных людей в организации к различным аспектам ее функционирования, что мешает эффективной работе, каким способом можно выполнить ее более качественно и т.п. Иными словами, это своеобразный фактор перемен. Агенты изменений могут быть внутренними или внешними, но чаще они внешние. Это объясняется тем, что они более объективны и имеют возможность действовать независимо.

Основная цель ОР – построение более эффективных организаций.

Концепция организационного развития. В соответствии с концепцией ОР индивиды и группы рассматриваются как жизненно важные элементы любой организации, изменение которых в силу сложности внутренних взаимодействий – весьма сложная задача.

Современный подход к проблемам ОР базируется на системном подходе. Это означает, что ОР должно рассматриваться как программа, определяющая взаимодействие различных частей организации и основываться на координации действий всех ее частей. Отсюда вытекает рассмотрение организационных процессов как совокупности трех типов переменных:

каузальных (причинных);

промежуточных;

результирующих.

Основную роль в ОР играют руководители. Они должны сделать руководимую ими организацию предрасположенной к обучению и самообновлению.

Достоинства и ограничения организационного развития. Организационное развитее, безусловно, должно быть направлено на позитивные изменения в организации и имеет несомненные достоинства, но, как и любая сложная программа, оно имеет свои проблемы и ограничения. Реализация и ограничения. Реализация программы ОР требует больших затрат времени и сопряжена с дополнительными издержками, некоторые затраты имеют длительный период окупаемости. Осуществление изменений может тормозиться участниками программы в соответствии с групповыми и личными интересами, которые нередко получают более высокий приоритет, нежели интересы организации в целом. Инструменты реализации программы ОР обязательно должны варьироваться в зависимости от особенностей конкретной культуры.

2. Изменения в организации

Необходимость изменений. Эффективное управление обязано гарантировать, что ресурсы (людские, финансовые, материальные и т.п.), приведенные в движение, будут использованы лучше, чем об этом можно было думать. Другими словами, то, что сегодня выполняется хорошо, завтра будет сделано еще лучше. Такая уверенность порождается явным стремлением к различного рода изменениям.

Современные организации различных отраслей функционируют в условиях неопределенности, динамичности и сложности внешней среды. На место обезличенного массового потребителя приходит индивидуальный потребитель. Это стимулирует изменения в сфере как продуктов и услуг (инновации первого типа), так и самих процессов производства или обслуживания (инновации второго типа). При этом требования к качеству товаров постоянно растут, их жизненный цикл становится короче, номенклатура шире, объем выпуска по отдельным позициям номенклатуры меньше.

Становление «электронно-прозрачного» рынка (с мгновенным доступом к информации о любых товарах) вызывает резкий рост конкуренции между производителями. Многие организации вынуждены перестраивать структуру и технологию работ, изменять стратегию (инновации третьего типа), а также проводить сложнейшие работы, затрагивающие психологию и поведение работников (инновации четвертого типа). Изменения – это всегда риск. Но не изменяться – значит рисковать еще больше.

Любая организация всегда стремится к равновесию. Когда есть равновесие, индивидам легче приспособиться. Изменения требуют новой регулировки для перехода на более высокий уровень и нового равновесия. В общем виде **целями управления по отношению к изменениям** являются следующие:

добиться принятия этого изменения;

восстановить групповое равновесие и личностное приспособление, нарушенное равновесием.

Хотя изменения необходимы и обязательны, менеджеры должны убедиться, что в конкретных изменениях есть смысл. Расходы на сам процесс реализации изменения и преимущества, которые оно дает, должны быть взвешены. В некоторых случаях финансовый выигрыш не окупит раскол и разногласия в коллективе.

Типы изменений варьируются в зависимости от их глубины: от неизменяемого функционирования до перестройки организации, когда происходит ее фундаментальное изменение. Каждый тип обусловлен изменениями, происходящими во внешней среде организации, а также сильными и слабыми сторонами самой организации.

Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации, поскольку каждой стадии присущи свои специфические процессы.

Стадии изменения. Эдгар Шейн разработал модель изменения, которая имеет вид единого процесса. Согласно этой модели, успешное изменение состоит из трех стадий.

1. Разблокирование (unfreezing – «размораживание»).
2. Изменение установок.

3. Заблокирование (refreezing – «замораживание).

Разблокирование. Все виды обучения, будь то приобретение навыков, знаний или смена установок, зависят от желания обучаемого учиться. Он должен быть подготовлен и мотивирован для приобретения нового опыта. Когда меняют установки, необходимо устранить или разблокировать существующие установки таким образом, чтобы создать пространство для новых. Для содействия разблокированию может использоваться принуждение.

Если суметь сделать так, чтобы работники увидели, что изменение имеет отношение к их собственным нуждам, они, очевидно, стали бы более восприимчивы. Другими словами, их первоначальная позиция может меняться.

Изменение установок. Согласно модели Э.Г. Шейна происходит только при наличии идентификации или интернализации. Если человек может идентифицироваться с другим, у кого есть желаемые установки, это может содействовать желания измениться. Поэтому для управляющих важно разыскивать лидеров мнений как лиц, производящих изменения. Интернализация – это процесс опробования, адаптации и использования новых установок или методов. Если взгляды или вера человека начинают изменяться, этот человек может захотеть, наконец, обдумать новый подход. Если этот подход докажет свою продуктивность и желательность, то изменение начинает интернализовываться и принимается. Важно, чтобы во время периода интернализации были достаточно хорошими и точными.

Заблокирование. В данном случае это слово использовано для обозначения окончательного принятия и интеграции желаемых установок таким образом, что нововведение становится постоянной частью личности человека или процедур деятельности. На этом этапе необходимы время и поддержка. Немедленно и постоянно вознаграждаемое поведение, по-видимому, должно становиться частью обычного поведения человека.

Стили проведения изменений. Организационные изменения охватывают как процессы функционирования, не нарушающие динамического равновесия (т.е. процессы, развертывающиеся в рамках данной структуры), так и процессы развития, нарушающие это равновесие.

Организационные изменения могут охватывать все подсистемы и параметры организации: продукты, технологию, оборудование, разделение труда, организационную структуру, методы управления, процесс управления, а также все поведенческие аспекты организации. Следует заметить, что все они тесно связаны между собой и изменения в одной из подсистем влекут хотя бы частичные изменения в других сферах и окажут влияние на организацию в целом.

Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений играют руководители, так как они несут ответственность за разработку стратегии изменений и планирование мероприятий по их осуществлению. Поэтому очень важное значение имеет выбранный стиль проведений изменений в организации.

Управление проведением изменений. Управление проведением изменений должно опираться на определенные принципы. Их общая направленность состоит в том, чтобы оказать работникам помощь в осознании организационных изменений и обеспечить позитивное участие работников в проведении этих изменений.

Эффективная адаптивность предполагает проведение постоянных изменений, обеспечивающих устойчивое развитие организации в условиях нестабильной среды. Изменения в организации могут происходить на индивидуальном, групповом (коллективном) уровнях и на уровнях организации. Причины, вызывающие изменения, могут быть самые разные; в общем виде их можно классифицировать как внутренние и внешние. Внешние причины обусловлены изменениями в законодательстве, рыночной ситуацией и т.д., внутренние – недостаточной квалификацией персонала, низкой производительностью труда, несовершенными технологиями и т.д.

3. Сопротивление изменениям в организациях

Причины сопротивления изменениям. Носителями сопротивления, так же как и носителями изменений, являются люди. Причем, как правило, люди боятся не самих изменений, а быть измененными. Они боятся попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, т.е. их пугает неопределенность. Люди боятся

также, что изменения повлекут за собой личные потери. Они боятся, что для их организации изменения не являются необходимыми или желательными, что они не снизят числа проблем, а лишь изменят их или, что еще хуже, увеличат их количество, или же они боятся, что выгоды от изменений будут присвоены кем-то другим.

Раскрыть причины, по которым происходит сопротивление изменениям, помогает понятие «гомеостаз». Под гомеостазом понимается относительное динамическое постоянство состава и свойств внутренней среды и устойчивость основных функций системы, т.е. люди привыкают к определенному сочетанию внешних и внутренних условий, даже если это сочетание не совсем для них комфортно. Поэтому какие-либо изменения, даже несущие потенциальную угрозу гомеостазу, первоначально отвергаются, Одной из самых важных причин сопротивления изменениям является корпоративная культура. Это связано с тем, что она в этой или иной степени выполняет охранную функцию для организации, но в, тоже время и препятствует проведению изменений. Понятие «гомеостаз» первоначально использовалось в биологии. В настоящее время оно широко применяется в кибернетике, социологии, теории организации.

Сопротивление изменениям может быть вызвано способами проведения изменений. Например, жесткий, авторитарный стиль проведения изменений, недостаток информации и т.п., т.е. такие способы проведения изменений, которые практически не предполагают участие рядовых сотрудников в процессе их реализации, вызывают сопротивление. Безусловно, что не все изменения наталкиваются на сопротивление, часть из них изначально воспринимаются как позитивные, несущие улучшения.

В то же время, как отмечает Дж. В. Ньюстром, изменения и ощущение исходящей от них угрозы могут спровоцировать возникновение эффекта цепной реакции, т.е. такой ситуации, когда изменение, непосредственно относящееся к индивиду или небольшой группе людей, приводит к прямым или косвенным реакциям многих индивидов в силу того, что они все заинтересованы в том или ином развитии событий. Здесь немаловажную роль играет состояние корпоративной культуры.

Формы сопротивления изменениям. Под *сопротивлением изменениям* понимаются любые поступки работников,

направленные на дискредитацию или противодействие осуществлению перемен в организации. Выделяют три основные формы сопротивления изменениям.

Однако кроме вышеприведенной классификации форм сопротивления по их характеру существуют и другие виды классификаций. Например, индивидуальное сопротивление, групповое сопротивление системы. Наиболее часто проявляется групповое сопротивление. Одним из серьезных источников сопротивления изменениям в организации могут быть «малые» группы.

Причина возможного сопротивления изменениям заключается не столько в самих организационных изменениях, сколько в тех последствиях, которые, по мнению членов «малой» группы, могут нарушить или разрушить среду обитания группы. Поэтому, проводя организационные изменения, необходимо проанализировать интересы и возможные позиции представителей «малых» групп и в связи с результатами такого анализа строить стратегию и тактику проведения организационных изменений.

Методы преодоления сопротивления изменениям. Большое влияние на то, что в какой мере руководству удается устранить сопротивление изменению, оказывают методы преодоления сопротивления изменениям. Спектр этих методов весьма широк – от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принудительное), и пользоваться ими необходимо с учетом анализа сложившейся в данной организации ситуации, в том числе с учетом целей, задач, сроков и характера изменений, а также учетом существующего баланса сил.

Очень важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться того, чтобы новое положение дел оказалось не просто формально установленным, но было бы принято членами организации и стало реальностью.

Очевидно. Что чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления. В любой организации всегда имеются движущие и сдерживающие силы.

Курт Левин (немецкий и американский психолог) предположил, что при сопротивлении изменению или нововведению надо проанализировать факторы, действующие в пользу и против этого изменения. После составления перечня всех факторов, которые могли бы содействовать сотрудничеству, а

также всех факторов, которые могли бы вызвать сопротивление изменению, следующим шагом, по К.Левину, является анализ сравнительной силы этих факторов. Он установил два способа, позволяющие добиться принятия решений.

Первый способ – увеличить давление «за» изменение. Без сомнения, вы можете подумать о множестве случаев, в которых давление далеко превосходило сопротивление. Вы можете вообразить давление положительных сторон растущим до такой степени, что отрицательные свойства, в конечном счете, преодолеваются. Единственная опасность (которую К.Левин назвал «эффектом сжатой пружины») состоит в том, что факторы сопротивления не устраняются полностью. В результате создается давление, достаточное для того, чтобы отразить удар.

Второй способ (при наличии сопротивления) характеризуется следующими действиями. Можно отступить, если большинство управляющих не согласно. Можно преодолеть сопротивление, что может в результате привести к негативным действиям. Или же можно уменьшить сопротивление, что обычно требует меньше усилий.

Модель К.Левина является теоретической абстракцией и не может в чистом виде использоваться на практике.

Важно не только провести анализ поля сил, но выявить и классифицировать отдельных работников организации по отношению к проводимым изменениям – являются ли они сторонниками или противниками таких изменений. Анализ потенциально возможных сил сопротивлении позволяет выявить отдельных членов организации или же те группы в организации. Которые будут оказывать сопротивление изменениям, и уяснить их мотивы, Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация двух факторов:

принятие или неприятие изменения;

открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

Преодоление сопротивлений. Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет преобладать в организации, какую позицию займут сотрудники.

Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения. Поэтому для того

чтобы успешно провести изменения, руководителям необходимо сделать следующее.

1. Проанализировать ситуацию в организации и предсказать, какое сопротивление может встретить предполагаемое изменение.
2. Уменьшить до минимума это сопротивление (потенциальное и реальное).

Задача руководителей организации заключается в создании климата доверия идущим сверху предложениям, обеспечивающего позитивное восприятие сотрудниками большинства изменений.

Контрольные вопросы

1. Необходимость организационного развития
2. Изменения в организации
3. Сопротивление изменениям в организации

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

§24. Теория организационного поведения

1. Основные направления развития поведения организации
2. Поведение индивида в организации
3. Особенности поведения группы

1. Основные направления развития поведения организации

Деятельность организаций, направленная на достижение установленных целей, непосредственно и главным образом зависит от людей, исполняющих определенные роли и функции. Поведение людей предопределяет их сотрудничество для достижения целей организации и вместе с тем их соперничество и даже борьбу за ресурсы, статус, самостоятельность и вознаграждение. Противоречия между индивидуумами часто проявляются в отношениях между различными группами внутри организации. ***Организационное поведение*** *как специальная область знаний занимается изучением системы этих отношений и того влияния, которое оказывают человек, группа и структура на поведение в организации и в конечном счете на ее эффективность.* Объектами изучения являются индивидуумы, группы и структуры. Информация об индивидуумах, группах и структурах и их влиянии на поведение в организации используется для принятия мер по повышению производительности труда, укреплению дисциплины, сокращению текучести кадров, повышению уровня удовлетворенности работой.

Организационное поведение связано с изучением деятельности людей и с тем, как их поведение влияет на работу организации. Особое внимание уделяется поведению, связанному с работой и управлением. В предмет изучения включаются вопросы мотивации, способностей и личностных качеств работников, их удовлетворенности работой, отношения к труду, поведения лидера, межличностных отношений, конфликтов , групповых структур, процессов обучения, развития и т.п.

Каждый человек учится тому, как себя вести в определенных обстоятельствах. С ранних лет мы наблюдаем за действиями других и делаем попытки интерпретировать то, что видим. Мы смотрим на то, что делают другие, и стараемся объяснить, почему они так поступают. Кроме того, мы пытаемся предвидеть, как другие люди могут поступить при иных обстоятельствах. Понимание всего этого приходит к нам либо непосредственно – путем приобретения собственного опыта, либо опосредовано – через опыт других людей.

В некоторых случаях объяснение и предвидение характера поведения других людей являются высокоточными. Однако в большинстве случаев прогнозы поведения строятся на субъективных представлениях, которые зачастую не дают возможности объяснить, почему люди поступают так, а не иначе. Значительная часть субъективных представлений о поведении человека основана на интуиции. Только в результате систематического изучения можно усовершенствовать наши способности объяснять и предвидеть поведение человека. Именно системный подход объясняет взаимоотношения людей и создает базу, позволяющую делать более точные прогнозы их поведения. В основе системного подхода лежит понимание того, что поведение не является случайностью и вызывается определенными причинами. Важную роль при этом играет психологическая зрелость человека, которая характеризуется такими чертами, как автономия (возможность пользоваться определенной свободой и считаться с ограничениями), чувство реальности и способность объективно оценивать факты, ответственность за выполняемы функции, склонность к сотрудничеству с другими.

Обычно поведение предсказуемо, если мы знаем, как человек понимает ситуацию и что для него важно. Поведение людей для посторонних может показаться нерациональным, но, как правило, намерения людей были таковы, что оно должно было быть рациональным. Постороннему наблюдателю поведение других часто кажется неестественным, потому что наблюдатель лишен доступа к соответствующей информации или по-другому ее воспринимает. Оказавшись в аналогичной ситуации, люди ведут себя по-разному. Однако в основе поведения людей лежит определенная логика, которую можно определить и благодаря этому выявить индивидуальные различия. Именно это дает

возможность делать прогнозы. Например, предвидения относительно поведения автомобилистов почти всегда правильны, поскольку единообразные привила вождения автомобиля позволяют легко делать такие прогнозы.

Системные исследования призваны дать ответы на вопросы о том, почему человек поступает именно так и что заставляет действовать других соответствующим образом. Вместе с тем он нередко дают научные доказательства, идущие вразрез с нашими представлениями об общепринятом. Одной из задач организационного поведения как научной дисциплины является обеспечение перехода от интуитивного представления о поведении к системному подходу, что позволит повысить точность предвидения и объяснения поведения людей в организациях. Принципиально важным является понимание того, почему люди объединяются в группы. Причинами здесь являются потребности людей в достижении определенных целей, усилении власти и влияния, обеспечении безопасности, общении, получении определенного статуса.

Следует различать формальные и неформальные, постоянные и временные группы. К *формальным* относятся группы, которые, являясь составной частью структуры организации, созданы для выполнения конкретных задач. *Неформальные группы* образуются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей. Они оказывают существенное влияние на поведение на поведение людей в организации и эффективность ее работы и нередко имеют не менее важное значение, чем группы, формально созданные в составе организационной структуры. Группы как подсистема в составе конкретной структуры определяется следующими условиями функционирования организации: стратегией развития, формально установленными нормами и правилами, ресурсами, системой подбора персонала, системой оценки работников и их поощрения, организационной культурой.

Когда речь идет об организационном поведении, то имеется в виду те действия, которые можно наблюдать и которые могут быть оценены. При этом, как уже отмечалось, под организацией понимается сознательно координируемое социальное подразделение, состоящее из двух или более людей, работающих на относительно длительной основе с целью достижения определенной цели или нескольких целей. Производственные

компании и компании сферы услуг, безусловно, подпадают под это определение. В равной мере это касается и школ, больниц, церкви, военных подразделений, магазинной розничной торговли, милицейских структур, федеральных, региональных и местных учреждений и организаций и т.д.

Один из известных теоретиков в области управления, Г. Минтцберг (США) среди многообразных индивидуальных ролей в организации специально выделил управленца-руководителя и предложил группировку, охватывающую следующие разновидности ролей. На первом плане находятся роли руководителей, связанные с осуществлением межличностных отношений и взаимодействием работников в организации. К ним относятся такие виды деятельности, как мотивация, координация работы подчиненных, делегирование полномочий, формальное представительство и т.п. К другой группе Минтцберг отнес информационную роль, включающую сбор, обработку и передачу необходимой информации. Что касается третьей группы, то к ней относятся роли по принятию управленческих решений, включающие выполнение цикла работ по постановку целей, разработке альтернативных путей их достижения, выбору вариантов решений, организации их выполнения, оценке достигнутых результатов.

Многие руководители стремятся к пониманию мотивов поведения, они ищут ответ на вопрос, почему люди в организации ведут себя так, а не иначе. Это помогает предвидеть поведение человека. Наиболее распространенной причиной изучения организационного поведения является стремление человека продвигаться по служебной лестнице и применять свои навыки таким образом, чтобы организации работали более эффективно. Чтобы стать успешным руководителем, необходимо понимать своих сотрудников и создать такие условия в организации, чтобы люди работали более эффективно и результативно.

Изучение организационного поведения имеет важное практическое применение и предполагает использование закономерностей и положений других поведенческих дисциплин – психологии, социологии, социальной психологии и антропологии. При этом психология используется в основном при изучении индивидуального поведения, тогда как все остальные дисциплины – при изучении групповых процессов и организации в целом.

Психология позволяет оценивать, объяснять и нередко менять поведение людей. Психологи, занимающиеся изучением организационного поведения, специализируются на методах обучения, исследовании индивидуальности, консультировании по организационной психологии. Опираясь на положения и закономерности психологии, они изучают проблемы утомления, монотонности труда и другие проблемы условий труда, препятствующие повышению его эффективности. В последнее время в связи с интенсивным развитием психологии сфера деятельности психологов расширилась, распространилась на проблемы восприятия, работы над личными качествами человека, тренинга, эффективного лидерства, потребностей и мотивации, удовлетворенности работой, принятия решений, оценки работы и отношений в организации. Изучением же поведения людей и их взаимоотношений в рамках социальной системы занимается *социология.* Речь идет о групповом поведении в организациях. Здесь важными стали разработки в области группой динамики, процессов социализации, организационной культуры, организационной теории и структуры, бюрократии, коммуникаций, статуса, власти и конфликтов.

В то время как психология и социология пытаются объяснить поведение соответственно отдельной личности и групп, социальная психология изучает межличностное поведение и дает объяснение того, как и почему отдельные люди ведут себя так, а не иначе, когда они работают в группе. Одной из основных сфер, в которую социальные психологи внесли существенный вклад, являются изменения самых разных видов. Как осуществлять изменения и снимать барьеры на пути их введения – одна из центральных проблем, разрешаемых методами социальной психологии. Наряду с этим социальные психологи занимаются проблемами оценки, объяснения системы отношений в организации, разрабатывают коммуникационные модели и исследуют условия, при которых, работая в группах, люди могли бы удовлетворять личные потребности. Следует отметить и влияние на организационное поведение социальной антропологии, представляющей данные о связи поведения людей с ценностями и культурой данного общества. С позиций антропологии может быть объяснена разница в фундаментальных оценках, поэзиях и нормах поведения в разных странах и регионах, в городской и сельской среде. Нельзя не

учитывать того, что индивидуальные системы ценностей (т.е. личные приоритеты и восприятие правды и лжи) влияют на отношения и поведения на работе.

Изучение организационного поведения с позиций поведенческих наук способствует получению знаний, необходимых менеджеру. Руководители должны знать, каким образом их действия влияют на людей. Поскольку менеджеры достигают результатов, координируя работу коллектива, им необходимо понимать людей. Тем более что люди действуют по разному в одной и той же ситуации и поведение человека меняется в различных ситуациях. Наряду с общими закономерностями концепции организационного поведения должны учитывать ситуационные или случайные факторы.

Группы, как и индивидуумы, стремятся обеспечить свою защиту, поддерживать свои позиции и усиливать их. Именно эти цели лежат в основе формировании и развития и групп. Цели индивидуума и группы совпадают, но они отличаются от целей организации. Конфликт почти всегда неизбежен между индивидуумом и малой группой, индивидуумом и большой организацией, малыми группами и большими организациями. Группы нередко оказывают сопротивление другим группам, которые они воспринимают как угрозу тому, что они ценят и чем владеют. Они же стремятся к овладению такими факторами которые могут упрочить их положение.

С точки зрения поведения отдельных групп и развития межгрупповых отношений горизонтальные системы управления, в которых центры принятия решений широко распределены, являются более предпочтительными, чем пирамидальные структуры. Последние должны быть модифицированы, с тем, чтобы обеспечить:

большее участие групп в принятии важнейших решений;

более демократическое отношение высшего звена управления к группам и организации их взаимодействия;

децентрализацию принятия решений в максимально возможной мере;

делегирование прав, меньший упор на иерархию управления;

менее узкую специализацию задач.

По данным исследований, отношения между группами колеблются в континууме от гармонии до враждебности и очень

часто включают элементы и того и другого. Поведенческие проявления отношений находятся в диапазоне «сотрудничество – соперничество – конфликт». Группы сотрудничают для достижения общих целей, но одновременно часто конкурируют за ограниченные ресурсы и выгоды, которые распределяются между ними. Определяющие характеристики групповых отношений, особенно отрицательные, очень просты. Один симптом – это отсутствие координации или срывы в работе. Таким срывам часто сопутствует другой симптом – плохая коммуникация. Группы, которые не могут обеспечить адекватный обмен информацией, плохо устанавливают отношения друг с другом. Опоздания и ошибки при обмене информацией и коммуникациях, необходимых для работы групп, могут также быть причиной плохих отношений. Эти факторы часто приводят к напряжению в отношениях между группами.

Иногда группы конкурируют с другими, но объединяются для обмена информацией и достижения каких-то взаимовыгодных целей. Конкуренция может стимулировать работников к увеличению объема и улучшению результатов работы. В то же время в определенной обстановке ее воздействие может быть разрушительно. Сотрудничество, как конкуренция, имеет свои преимущества и недостатки. Сотрудничество часто помогает группам и отдельным индивидуумам достичь большего, чем они сумели бы в одиночку. Но оно также может привести к самодовольству, негибкости и сведению на нет всех положительных итогов. Проблема состоит в том, чтобы определить, какой уровень конкуренции или сотрудничества является наиболее функциональным для данной группы в той или иной обстановке. То, что является функциональным для одной группы (например, для больших организаций), может оказаться нефункциональным для другой (например, для малых групп или индивидуумов).

Межгрупповой конфликт обычно происходит, когда один или несколько членов группы испытывают раздражение, столкнувшись с препятствиями в достижении групповых целей. В отдельных случаях источник препятствия пытаются найти внутри группы. Зачастую сами члены группы, методы и процедура, оборудование, модели взаимоотношений или аналогичные факторы могут препятствовать группе в достижении ее целей. Однако чаще ведется поиск внешних проблем. Какая-то другая группа может

рассматриваться как ограничение или даже препятствие в достижении целей данной группы. Группа, ставшая негативным стереотипом для другой группы и воспринимаемая как источник ее неприятностей, совсем не обязательно является таковой. Например, на деле таким источником может быть менее заметная группа или группа, с которой надо поддерживать хорошие отношения (в частности, высшее звено управления). Но группа, создающая стереотип, может перенести источник своей враждебности на группу, с которой пересекаются ее интересы или против которой безопаснее выступать.

Следовательно, основными источниками межгруппового конфликта часто могут быть конфликты между взаимно исключающими целями; конкуренция за ограниченные ресурсы, статус, власть и тому подобные блага; различия в ценностях, нормах и личных ориентациях; потенциальные угрозы со стороны другой группы. Некоторые общие модели поведения групп, конкурирующих друг с другом, повторяются с достаточной частотой, что делает их весьма полезными при анализе межгруппового поведения. Если группа конкурирует с другой, то она, вероятнее всего, становится более сплоченной. Члены группы, скорее всего, постараются свести до минимума личные разногласия. По мере того как конфликт с другой группой нарастает, члены группы больше внимание уделяют достижению целей группы и , соответственно, меньше – удовлетворению своих индивидуальных потребностей. В то же время внутренняя структура группы тяготеет к большей жесткости, а ее лидеры – к авторитарности.

Рассмотрим процессы взаимоотношений между группами. С нарастанием конфликта у каждой из групп развивается отрицательное отношение к другой, контакты между ними сужаются, они взаимодействуют только при выполнении самых важных задач. Такое отсутствие взаимодействия и коммуникаций укрепляет и сохраняет негативные стереотипы, формируемые группами друг о друге. В ходе конкуренции групповое восприятие может изменяться, если одна из групп «вырывается вперед» или «выигрывает». У членов «побеждающей» группы может возникнуть благодушие, которое, в свою очередь, может снизить внимание к задачам группы и усилить заботу об удовлетворении индивидуальных потребностей. Это обычно случается, когда

группа воспринимает себя как преуспевающую в течение длительного периода и надеется на преуспевание в дальнейшем. Этого не происходит в ситуации, когда группа только что добилась преимущественного положения и все еще воспринимает действия соперника как потенциальную угрозу. В любом случае группа, вероятнее всего, останется сплоченной, при этом почти не будет уделяться внимания критической оценке ее методов и способов поведения. Естественно, что поведение «проигравшей» группы будет иным. Члены группы, скорее всего, возложат вину за поражение на какие-то внешние факторы – скажем, «обстоятельства», на руководителя более высокого уровня или на неэтичное поведение другой группы. Они могут обнаружить «безличные» источники, такие, как процедура, методы, оборудование. Могут последовать обвинения в адрес лидера и т.д. Критика в сочетании с отрицательными эмоциями и напряжением делает группу менее сплоченной. Пытаясь улучшить свою работу, группа может сменить руководство. Путем самоанализа она может вскрыть нерешенные конфликты, снять проблемы и найти более эффективные модели поведения.

2. Поведение индивида в организации

Проблема поведения как особой формы активности организма, осваивающего среду, была открыта в России И.П. Павловым. Он ввел термин «поведение», с помощью которого стало возможным отражать сферу отношений отдельного целостного взаимодействующего организма со средой, в недрах которой он существует и с которой активно взаимодействует. Поведение индивидов в организации определяется теми правилами и ограничениями, которые действуют в ней для достижения поставленных целей.

Поведение имеет свои особенности: причинность, целенаправленность, мотивированность. Поведение имеет причины, т.е. любое поведение определяется теми событиями, которые ему предшествовали и вызывали конкретную форму проявления. Поведение целенаправленно – любое поведение определяется целью, для достижения которой индивид совершает определенного вида действия. Поведение мотивировано – в любом

поведении присутствует мотив, определяющий именно данную форму его проявления. Кроме того, характеристики поведения, которые можно наблюдать, измеримы: можно измерить отдельные составляющие поведения, например, насколько быстро мы говорим, выполняем определенного вида работу, присутствием на рабочем месте.

Компетенция персонала. Поведение сотрудников является определяющим в деятельности организации и входит составной частью в такой обобщающий показатель деятельности, как **компетенция персонала**. Понятие «компетенция» используется в современном менеджменте для обозначения характеристик персонала, необходимых для успешной реализации выбранной стратегии организации. Компетенция представляет собой совокупность следующих факторов: *знаний* (результатов образования личности), навыков (результатов опыта работы и обучения), навыков поведения и общения (умения вести себя в организации, обращаться с людьми и работать в группе) персонала. Компетенция приобретает практический смысл лишь по отношению к действию, относится к конкретной ситуации, комбинирует и соединяет динамичным образом составляющие ее элементы для адаптации к требованиям должности.

Для определения содержания компетенции необходимо: проводить детальный анализ видов деятельности, осуществляемых на данной должности, и выявлять различные составляющие требуемых знаний, навыков; построить иерархию компетенции с учетом знаний, навыков; выявлять составляющие компетенции, общие для различных направлений деятельности.

Поддержание компетенции на требуемом уровне определяет необходимость управления ею. **Управление компетенциями** представляет собой процесс развития и поддержания компетенций на уровне, необходимом организации для реализации ее основных задач в соответствии со стратегией развития. Если не вносить управляющих воздействий, компетенция из стадии эффективного использования перейдет в стадию угасания и специалист может стать неконкурентоспособным, а организация начнет нести убытки. В этой связи необходимо:

постоянное развитие компетенции (повышение квалификации, поддержание трудовых навыков общения);

расширение (смена) вида деятельности, переход на новый вид деятельности и приобретение дополнительных компетенций.

Управление поведением персонала – система мер по формированию моделей компетенций сотрудников организации, которая позволяет организации достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами.

Реализация целей деятельности организации предполагает разработку определенной системы воздействия на сотрудников, т.е. управление их поведением.

Другим фактором, во многом определяющим поведение индивида в социуме, является понятие «восприятие».

Восприятие и установки. Восприятие – процесс, посредством которого индивид придает значение элементам и явлениям внешней среды. Восприятие происходит на основе ощущения. Восприятие включает следующие этапы:

отражение или регистрацию в создании человека предметов или явлений (информации);

интерпретацию – формирование картинки действительности в сознании личности, которая может существенно отличаться от действительности;

установление обратной связи, формирование собственно поведения или установки личности.

Восприятие используется индивидом для выбора, хранения и интерпретации информации в значимую и логически построенную картину мира. Одна и та же информация воспринимается каждым индивидом по-разному в зависимости от особенностей восприятия, а ее интерпретация определит дальнейшее поведение индивида. Важно не что происходит, а как воспринимается.

3. Особенности поведения группы

Особенности группового поведения. Рыночная среда последнего десятилетия оказывает все более жесткое давление на организации, прежде всего, за счет своей динамичности. Чтобы выжить, организации начинают применять новые принципы организации работы. Эти принципы предполагают быструю реорганизацию их функционирования, в том числе в результате

использования команды в качестве центральной ячейки современной организации. Команды вырастают из групп.

Группа представляет собой относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих для достижения конкретных целей. Группу определяют два основных признака: члены группы *взаимодействуют* друг с другом, поэтому действия каждого человека влияют на поведение других; членов группы знают, что вместе они могут добиться определенных целей и решить задачи, которые *сложно достичь каждому в отдельности*.

В целом исследования показали, что группы порождают меньше идей, чем отдельные ее члены. Но группа дает лучшие идеи: с более детальной проработкой, всесторонней оценкой, с большей степенью ответственности за них. Группа принимает более рискованные решения, чем отдельные ее члены, поскольку развивается определенный тип «группового мышления», при котором группа ощущает себя неуязвимой.

Вместе с тем у групповой работы существуют и недостатки: потери времени на совместное обсуждение, стремление к индивидуальным целям, групповое единомыслие, размывание ответственности. Группа может не принять хорошую идею, если она непонятно большинству или приходит в противоречие с интересами большинства.

Современные организации поставлены перед сложнейшими проблемами. Жесткая конкуренция, изменения законодательства, перемены в технологиях и сокращение жизненных циклов товаров – все это не только благоприятствует развитию, но и может приводить к катастрофам. Чтобы выжить, организация должна сконцентрировать усилия на достижении наивысшего качества, высокой рыночной мобильности и снижении цен – овладения только одной или двумя из этих ключевых составляющих недостаточно. Кроме того, необходимо принимать во внимание произошедшие изменения ценностей и интересов современных работников, которые требуют для себя большего участия в делах организации, большей гибкости и большей автономии; они хотят применять в работе не только руки, но и голову. Организации, которые действительно настроены на успех, сосредотачивают внимание на делегировании полномочий наемным работникам, а

также могут столкнуться с парадоксами при управлении сплоченными группами.

Команда представляет собой разновидность формальной группы, специально создаваемой руководителем под конкретную задачу, проект. Это группа, в которой устанавливается высокий уровень взаимодействия между членами, совместно активно работающими над достижением групповой цели. Превращение группы в команду происходит постепенно, при условии, что все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий, в команде постоянно растет доверие друг к другу и к руководителю, культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде; цели команды постоянно реализуются.

Признаками команды являются: небольшая численность (от 5-7 человек до 12-15), взаимодополнение ролей в команде, приверженность общей цели, наличие у каждого члена команды своей четко определенной цели, подотчетность друг другу, взаимопонимание. Основное условие, делающее команду действительно необходимой, -это наличие проекта. Создать действительно работоспособную команду непросто.

Многие ведущие организации используют преимущества командной работы. В частности, считается, что одной из причин поразительного успеха деятельности компании Microsoft, которая меньше чем за два десятилетия опередила по своей рыночной стоимости компании. General Motors, является использование в работе команд, создаваемых под конкретные задачи, одновременно позволяя сотрудникам сохранять чувство индивидуальности.

Командные отношения, включающие такие понятия, как чувство локтя и дух партнерства, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Поскольку команда создается для выполнения конкретной задачи, то эта задача и определяет состав участников, перечень навыков и умений, которыми должны они обладать, сроки выполнения и степень контроля над командой со стороны руководства. Вместе с тем участники командной работы могут продемонстрировать высокую эффективность лишь при соблюдении ряда дополнительных условий. *Первое условие* – получение членами команды определенного удовлетворения от командной работы. Чем сложнее по своему характеру работа, тем удовлетворение участников должно быть выше. Это связано с тем,

что в любом социальном взаимодействии люди стремятся сбалансировать то, чем они жертвуют при вхождении в команду, с тем, что они от этого получают. *Второе условие* – рациональное распределение ролей(позиций, заданий) членов команды, которое смогло бы обеспечить равенство вкладов и приобретений у членов команд. В команде каждый член выполняет специфическую целевую роль, описываемую перечислением его задач и действий, имеющую наименование. Например, маркетолог, специалист по электронике, руководитель. При командной работе чаще всего требуются специалисты, обладающие разными образованиями, специализацией и опытом. Но у них должны быть сходные умения и качества: позитивные личные черты, умения групповой работы, навыки межличностного общения, желания совместной деятельности. Практика показывает, что процесс «притирки» людей к руководителю и друг к другу может занимать значительное время, иногда до 9-12 месяцев. И если к концу этого срока совместная работа не налаживается, то команда распадается или же уходит из организации.

Анализ практических данных о деятельности команд на российском рынке позволил сформулировать следующие причины их ухода в полном составе из организации.

1. Возможности команды не соответствуют интересам фирмы.
2. Команда перерастает в компанию.
3. Смена владельца бизнеса.
4. Разногласия между лидером команды с партнерами или акционерами компании.
5. Команда создает собственный бизнес.
6. Поиск лучших условий работы, связанных с новыми возможностями, карьерным ростом и увеличением доходов.

Межгрупповые конфликты и пути их разрешения. *Управление межгрупповыми конфликтами.* История человечества с древних времен до настоящего времени показала, что конфликты неизбежны, существовали всегда и будут существовать столько, сколько существует взаимодействие людей между собой. Исследованию конфликтов, причин их появления, месту конфликтов в становлении и развитии общества посвящено

множество работ ученых различных направлений: философов, социологов, управленцев.

Конфликты в жизни отдельных людей и общества в целом играют значительную, чаще негативную роль, вызывая большой ущерб, непроизводительное расходование сил, ресурсов и др. Для снижения отрицательных последствий конфликтов необходимо уметь правильно выявлять их причины, управлять их протеканием и разрешением, снижать уровень конфликтного противостояния. Однако конфликты выполняют и некоторые позитивные функции.

С развитием рыночных условий в России значение управления конфликтами возрастает, поскольку конкуренция представляет собой вариант конфликтной ситуации, которая при неправильной управлении может перерасти в серьезный конфликт.

Особенности и функции межгрупповых конфликтов. Межгрупповой конфликт является разновидностью множества конфликтов, которые возникают в современных организациях. *Межгрупповые конфликты* – столкновения между различными группами, подразделениями. На период конфликта в момент отстаивания общих интересов единство группы может быть достаточно велико. Интересы людей, затронутые в конфликтном противостоянии, ведут к усилению групповой сплоченности. Однако эта сплоченность может сразу же пропасть после прекращения конфликта.

Современный взгляд на конфликты в организации состоит в том, что конфликт жизненно важен для организации: конфликт является неотъемлемой частью процесса изменений, оптимальным состоянием является наличие конфликта минимального уровня (управляемый конфликт).

Функциональный конфликт – конфликт между группами, который может, как повышать, так и ухудшать результативность деятельности всей организации. За счет чего это может произойти? В условиях конфликтного взаимодействия, с учетом ранее рассмотренных подходов, происходит активизация деятельности в рамках отдельно взятой группы, которой надо доказать свою состоятельность, превосходство над другими, более высокое качество работы, что не может не отразиться на общей результативности. Благодаря внутригрупповым противоречиям осуществляется развитие группы и ее переход на более высокий уровень развития. Если же межгрупповой конфликт затягивается во

времени или расширяется по составу участников, то это может негативно отразиться на общей результативности: организация разобьется на враждующие фракции, всем будет уже не до работы, налицо *дисфункиональный* конфликт.

Контрольные вопросы

1. Основные направления развития поведения организации
2. Поведение индивида в организации
3. Особенности поведения группы

§25. Личность в системе организации

1. Психология личности
2. Индивидуальность человека
3. Личность человека

1. Психология личности

Личность – это субъект активной сознательной деятельности, обладающий совокупностью социально значимых черт. Черты личности формируются, с одной стороны, под воздействием природных свойств человека, с другой – социальных моментов: роли, статуса, опыта, привычек и т. д.

Личности присуща определенная совокупность элементов, тесная взаимосвязь и взаимообусловленность которых составляет ее первое свойство. Второе свойство заключается в активной деятельности направленной на познание и преобразование окружающего мира. Третьим свойством является устойчивость поведения, позволяющая достаточно надежно его прогнозировать и на основе этого управлять им.

Первым элементом, образующим личность, можно считать ее направленность, которая создает устойчивую ориентацию человека независимо от ситуации, обусловливает цели и мотивы его поведения. Направленность определяется интересами, стремлением, склонностями, идеалами.

Выделяют три типа направленности: на взаимодействие, на задачу и на себя, одновременно присутствующие в той или иной степени у большинства людей.

Направленность на взаимодействие или общение означает, что человек стремится сотрудничать с коллегами, поддерживать с ними хорошие отношения, совместно решать проблемы независимо от цели деятельности и собственной роли, то есть работать в компании.

Направленность личности на задачу, или деловая направленность, предполагает, что делается упор на достижение цели, например успешное решение проблемы, получение реальных результатов, овладение новыми знаниями и навыками. В данном случае более важным оказывается то, что делает человек, а не как он это делает.

Направленность на себя, или личная направленность, состоит в стремлении человека в первую очередь решать собственные проблемы, добиваться личного благополучия, повышать престиж.

Знание направленности личности помогает найти правильный подход к ней и значительно облегчает процесс управления.

Вторым элементом структуры личности являются способности, то есть задатки, склонности к какому-либо виду деятельности. Они бывают общими и специальными.

Общие способности отражают тип мышления человека, который может быть художественным, логическим или смешанным. Художественному мышлению свойственны образность, яркость, богатая фантазия, но одновременно импульсивность, непосредственность, прерывность. Чаще всего им обладают предприниматели и лица, имеющие склонность к искусству и литературе. Логическое мышление характеризуется критичностью, ясностью, последовательностью, глубиной, однако зачастую излишней отвлеченностью, теоретизированностью, уходом в абстракции. Наконец, смешанному типу мышления присущи черты обоих типов, хотя и не столь ярко выраженные, но это дает его обладателям необходимую широту взглядов, самостоятельность и возможность быстро принимать решения, что способствует успешной управленческой деятельности.

Специальные способности связаны с определенной сферой или видом деятельности, выполнением конкретной работы. По своему характеру они могут быть двух типов: интерсоциальными и конструктивными. Интерсоциальные способности ориентированы на организацию взаимодействия людей, управление ими. Такие способности необходимы руководителям и работникам, связанным с рекламой, маркетингом, проведением переговоров, широко контактирующим с людьми. Конструктивные способности реализуются, прежде всего, в тех сферах деятельности, где такие контакты имеют ограниченное значение, – в естественнонаучной, технической, художественной, через создание новой техники, методов лечения, компьютерных программ, произведений литературы, искусства, музыки. В большей мере они присущи исполнителям.

Практика показывает, что люди, обладающие одинаковыми способностями, должны занимать в организации равноценные должности. Это позволяет наиболее полно использовать их

потенциал и предотвращать конфликты. Разрыв в способностях руководителей и непосредственных подчиненных в один уровень обеспечивает при прочих равных условиях хорошее взаимопонимание, а также естественность руководства и подчинения.

Третьим элементом личности является характер, то есть устойчивый индивидуальный склад душевной жизни, составляющий основу поведения человека и проявляющийся в его манерах. Принято выделять три основных фактора, формирующие характер: эмоциональность, активность и так называемые первичность и вторичность.

Эмоциональность представляет собой субъективную чувственную реакцию человека на различные внешние и внутренние раздражители, протекающую в форме непосредственного переживания ситуации, ее значимости и смысла. Внешне эмоциональность выражается через эмоции, которые могут быть положительными или отрицательными.

Активность – это потребность в деятельности. Активность, проявляющаяся в динамичности поведения, может быть высокой или низкой. Высокая активность членов коллектива полезна, поскольку способствует росту результативности его деятельности, однако она требует постоянного контроля, ибо, перейдя некий предел, становится разрушительной.

В основе свойства первичности или вторичности лежат такие особенности нервной деятельности человека, как сила, уравновешенность и подвижность. Сила проявляется в возможности субъекта сохранять нормальную работоспособность при значительных колебаниях нервных и эмоциональных нагрузок, уравновешенность – в неизменности поведения при этом (в случае неуравновешенности будет преобладать нервное возбуждение или, наоборот, заторможенность). Подвижность выражается в быстроте и легкости перехода от одного вида деятельности к другому, умении легко приспосабливаться к смене ситуаций.

Лица со свойствами первичности легко меняют виды деятельности быстро приспосабливаются к новой обстановке, хорошо в ней ориентируются, склонны к авантюрам и приключениям, но в то же время не уверены в себе, не способны к длительной рутинной работе. Люди, обладающие свойствами вторичности, отличаются терпением, стабильным поведением,

верностью принципам и привычкам. Они уверены в себе, слабо подвержены чужому влиянию, работоспособны, но с трудом приспосабливаются к новому.

2. Индивидуальность человека

Каждый человек несет в себе что-то, что делает его уникальным, исключительным, то есть обладающим индивидуальностью. Человек как индивидуальность входит в коллектив, выполняет определенную работу и играет определенную роль, им нужно управлять, помогая раскрыться и задействовать свой потенциал, создавая необходимые условия для успешной работы, взаимодействия с окружающими и решения собственных жизненных проблем.

Индивидуальность человека имеет три начала. Во-первых, каждый в чем-то сходен со всеми остальными. Во-вторых, каждый в чем-то одинаков с некоторыми другими индивидами. И наконец, в-третьих, каждый в чем-то не похож ни на кого. В зависимости от того, как сочетаются эти начала, формируется индивидуальность конкретного человека.

Индивидуальность человека формируется также под влиянием трех групп факторов. Первую группу составляют наследственность и физиологические особенности. Наследственность сохраняет и передает внешние черты человека, но может и передавать некоторые поведенческие черты. Физиология человека свидетельствует о том, что в людях очень много общего, определяющего их поведение. В частности, одинаковым для всех является синдром адаптации, отражающий физиологическую реакцию на раздражение.

Вторую группу составляют факторы, проистекающие из окружения человека. Во-первых, сильное влияние на индивидуальность оказывает культура, в которой он формируется. Человек в обществе усваивает нормы поведения, определенные ценности и верования. Во-вторых, индивидуальность в значительной степени определяется семьей, воспитанием. В семье дети усваивают определенные поведенческие стереотипы, вырабатываются их жизненные установки, отношение к труду, людям, своим обязанностям. В-третьих, на индивидуальность

человека сильное влияние оказывает принадлежность к определенным группам и организациям. У личности вырабатываются идентификация, задающая некий тип, с которым она себя олицетворяет, а также устойчивые формы поведения, в частности реакции на воздействие со стороны окружения. В-четвертых, формирование индивидуальности происходит под влиянием жизненного опыта, обстоятельств, случайных событий. Иногда именно эта группа факторов может привести к существенному изменению личности.

Третью группу факторов составляют черты и особенности характера человека: индивидуальность оказывает влияние на собственное формирование и развитие. Связано это с тем, что человек играет активную роль в своем развитии, а не является только продуктом наследственности и окружения.

При всей глубине и разнообразии индивидуальностей можно выделить некоторые направления их характеристик.

Есть люди, предпочитающие держаться на расстоянии от других, и это сказывается на их поведении в коллективе. Люди с авторитарным характером считают, что должны быть порядок и различия в статусе и положении людей, стремятся к установлению иерархии отношений, использованию силовых методов в принятии решений и управлении. Любовь и вера в людей оказывают сильное влияние на взаимодействие индивида с окружающими. Это проявляется в готовности участвовать в групповых мероприятиях, способствовать развитию контактов, взаимодействий и взаимоподдержки.

Чувствительность к другим людям проявляется в способности сочувствовать, принимать близко к сердцу чужие проблемы, в умении поставить себя на место другого. Люди, обладающие такими чертами, хорошо воспринимаются в коллективе и стремятся к общению с людьми.

Стабильность в поведении играет большую роль в установлении взаимоотношений индивида с окружением. Если человек стабилен, ответствен, в целом предсказуем, окружение воспринимает его положительно. Если же он постоянно неуравновешен, капризен, склонен делать непредсказуемые шаги, у коллектива возникает негативная реакция.

Самооценка, то есть то, как люди смотрят на свое поведение, возможности, способности, внешность и т. д., оказывает сильное

влияние на их поведение. Индивиды с высокой самооценкой обычно добиваются большего в жизни, так как ставят перед собой более высокие цели и стремятся решать более сложные задачи.

Восприятие риска является важной поведенческой характеристикой. Люди, склонные к риску, меньше времени затрачивают на принятие решений и готовы принимать их при меньшем количестве информации. При этом результат решения необязательно будет хуже, чем у тех, кто скрупулезно его готовит.

Догматизм обычно является чертой характера индивидов с ограниченными взглядами. Догматики воспринимают окружение как сосредоточение угроз, ссылаются на авторитеты и оценивают людей по тому, как они относятся к догмам и авторитетам. Они не склонны к сбору большого количества информации, достаточно быстро принимают решения, но при этом демонстрируют очень высокий уровень уверенности в их правильности. Догматики предпочитают работать в хорошо структурированных коллективах независимо о того, какую ступень они занимают.

Комплексность осознания явлений отражает способность человека разлагать познаваемое явление на части и интегрировать, синтезировать общие представления или заключения о нем. Люди с высокой комплексностью осознания проявляют большие способности к обработке информации, рассматривают большее количество альтернатив и принимают комплексные решения.

Сфера контроля отражает то, как индивид смотрит на источник факторов, определяющих его действия. Если человек считает, что его поведение зависит от него самого, то для него характерно наличие внутренней сферы контроля (интроверты). Если же он считает, что все зависит от случая, внешних обстоятельств, действий других людей, то он обладает внешней сферой-контроля (экстраверты). Интроверты лучше контролируют свои действия, более ориентированы на достижение результатов, более активны, удовлетворены своей работой. Им нравится неформальный стиль управления, они любят воздействовать на других, но не любят воздействовать на себя, с удовольствием занимают руководящие посты. Экстраверты же, напротив, предпочитают формальные структуры, работу под руководством кого-либо. Если же они занимают руководящие должности, то широко используют методы силового воздействия.

В современном менеджменте индивидуальности человека уделяется огромное внимание. И связано это в первую очередь с тем, что успех коллектива напрямую зависит оттого, насколько успешно он может задействовать весь имеющийся в его распоряжении человеческий потенциал.

Необходимость изучения индивидуальности вызвана также тем, что обычно делается множество неверных заключений о людях. Связано это с тем, что часто при оценке других мы опираемся на стереотипы, предубеждения, необоснованные обобщения. Неверные выводы создают основу для конфликтов, скандалов, сплетен, трудностей в общении. Это наносит ущерб отдельным людям и коллективу в целом.

Однако, признавая значимость и полезность управления индивидуальным поведением, следует помнить, что оно зависит не только от персональных черт, но и от ситуации, в которой осуществляются действия. Поэтому изучение человека должно вестись в совокупности с изучением ситуации.

3. Личность человека

Взаимодействие личности и коллектива носит двусторонний характер: человек своим трудом, своими действиями способствует решению коллективных задач, но и коллектив оказывает большое влияние на человека, помогая ему удовлетворять свои потребности в безопасности, любви, уважении, самовыражении, формировать личность и т. д. Отмечено, что в коллективах с хорошими взаимоотношениями, активной внутригрупповой жизнью люди имеют лучшее здоровье, лучшую мораль, они лучше защищены от внешних воздействий и работают эффективнее, чем в тех, где существуют неразрешимые конфликты и нестабильность. Коллектив защищает личность, поддерживает ее и обучает, как умению выполнять задачи, так и нормам и правилам поведения.

Но коллектив не только помогает человеку выживать и совершенствовать свои профессиональные качества. Он меняет его поведение, внося в него зачастую существенные изменения. Отметим некоторые существенные изменения в поведении человека, происходящие под влиянием коллектива.

Во-первых, под влиянием коллектива происходят изменения таких характеристик человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т. д. Он расширяет сферу своего внимания за счет усиления интереса к другим членам коллектива. Его жизнь оказывается в зависимости от действий его коллег, и это существенно меняет взгляд индивида на себя, свое место в окружении и на окружающих.

Во-вторых, в коллективе человек имеет определенный «вес». Коллектив не только распределяет задания и роли, но и определяет позицию каждого. Члены коллектива могут делать совершенно одинаковую работу, но при этом иметь разный «вес». И это будет дополнительной существенной характеристикой для личности, которой она не обладала и не могла обладать, находясь вне коллектива; Для многих членов коллектива эта характеристика может быть не менее важной, чем формальная позиция.

В-третьих, коллектив помогает личности обрести новое видение своего «я». Человек начинает идентифицировать себя с коллективом, и это приводит к существенным изменениям в его мировосприятии, в понимании своего места и предназначения.

В-четвертых, находясь в коллективе, участвуя в обсуждениях и выработке решений, человек может выдать такие предложения и идеи, которые он никогда бы не выдал, если бы осмысливал проблему в одиночку. Эффект «мозговой атаки» существенно повышает творческий потенциал личности.

В-пятых, отмечено, что в коллективе человек в гораздо большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один. В ряде случаев эта особенность является источником более действенного и активного поведения людей в группе, чем, если они действуют в одиночку.

Часто личность долго сопротивляется воздействиям со стороны коллектива, многие воздействия она воспринимает только частично, некоторые полностью отрицает. Входя в коллектив, вступая во взаимодействие (групповым окружением), человек не только изменяется сам, но и оказывает воздействие на коллектив, других его членов.

Взаимодействие личности с коллективом может носить характер кооперации, либо слияния, либо конфликта. Для каждой формы взаимодействия может наблюдаться различная степень проявления.

В случае кооперации между личностью и коллективом устанавливаются доверительные и благожелательные отношения. Человек рассматривает цели коллектива как не противоречащие его собственным, он готов к поиску путей улучшения взаимодействия, положительно, хотя и с переосмыслением собственных позиций, воспринимает решения коллектива.

При слиянии наблюдается установление таких отношений между работником и остальной частью коллектива, когда каждая из сторон рассматривает другую как органическую составляющую единого целого. Человек строит свои цели, исходя из целей коллектива, в значительной мере подчиняет свои интересы коллективу и идентифицирует себя с ним. Коллектив, в свою очередь, также старается смотреть на личность не как на исполнителя определенной роли, а как на преданного делу человека. В этом случае коллектив берет на себя заботу о работнике, рассматривая его проблемы и трудности как свои, старается оказать ему содействие в решении не только производственных задач, но и личных проблем.

В случае конфликта наблюдаются противопоставление интересов личности и коллектива, борьба между ними за разрешение этого противоречия. Конфликты могут быть порождены двумя группами факторов:

организационные – связаны с различием во взглядах на цели, структуру, взаимоотношения, распределение ролей в коллективе и т.д.;

эмоциональные – недоверие к человеку, чувство угрозы, страх, зависть, ненависть, злоба и т. д.

Оценка конфликта зависит от того, к каким последствиям для личности и коллектива он приводит. Если конфликт превращается в антагонистическое противоречие, разрешение которого носит разрушительный характер для личности и коллектива, он должен быть отнесен к разряду нежелательных и отрицательных форм взаимоотношений личности и коллектива.

Но нередко конфликт внутри коллектива носит позитивный характер и может привести к благоприятным последствиям. Во-первых, он может повысить мотивацию к достижению целей, вызвать дополнительную энергию к действию, вывести коллектив из устойчивого пассивного состояния. Во-вторых, конфликт может привести к лучшему пониманию отношений и позиций в

коллективе, уяснению членами их роли и места в нем, к более четкому пониманию задач и характера деятельности коллектива. В-третьих, конфликт может играть созидательную роль в поиске новых путей функционирования коллектива, новых подходов к решению задач, генерировании новых идей и соображений относительно того, как строить отношения между его членами, что, в свою очередь, может предотвратить обострение отношений в будущем.

Контрольные вопросы

1. Расскажите об особенностях психологии личности.
2. Как характеризуется индивидуальность человека?
3. Какие существуют формы взаимодействия личности и коллектива?

§26. Организационные особенности коллектива

1. Групповая динамика
2. Понятие и характеристика коллектива
3. Формирование коллектива

1. Групповая динамика

Люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе групп, то есть совокупности лиц, объединенных по какому-то принципу: общности территории, профессии, социальных условий, из-за случайных обстоятельств, в которых они оказались. Это, разумеется, не означает, что члены групп должны постоянно находиться рядом и совместно выполнять свои функции – делать это можно самостоятельно, но работник в любом случае оказывается включенным в систему управленческих отношений. В рамках этой системы группа может выступать в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры с различной степенью сплоченности ее членов - от неорганизованной толпы до единого коллектива. Именно коллектив составляет основу любой организации.

Коллектив состоит из работников, обладающих определенными личными чертами и особенностями. Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять нескольким признакам, первым и главным из которых можно считать наличие общей цели. Цель может формироваться в результате взаимного влияния индивидуальных целей членов коллектива или задаваться извне в соответствии с миссией организации, но всегда будет совместной, единой для всех, а не просто одинаковой, схожей.

Вторым признаком коллектива являются психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею, в основе чего лежат совместные интересы, идеалы, принципы, сходство или взаимная дополняемость характеров, темпераментов и т. д, хотя переоценивать эти моменты не следует.

Психологическое признание делает возможным личное практическое взаимодействие людей в процессе достижения совместной цели, что составляет третий признак коллектива. В результате такого взаимодействия потенциал коллектива оказывается существенно больше суммы потенциалов каждого из его членов. Это объясняется тем, что в результате взаимодействия

становится возможным то, что в принципе недоступно одному человеку. Во-первых, преодолевается ограниченность физических и интеллектуальных способностей каждого — без коллективного труда невозможна была бы и современная цивилизация; во-вторых, на основе совместной деятельности удается выполнить гораздо больший объем работ. Это возможно вследствие разделения труда, специализации, обусловливающих рост его эффективности, а также возникновения помимо воли участников духа соревнования, мобилизующего скрытые резервы и повышающего интенсивность деятельности.

Четвертый признак коллектива состоит в постоянстве взаимодействия на протяжении всего времени существования группы, но необязательно всех ее членов со всеми. В результате становится возможным их влияние друг на друга, ведущее к формированию общих целей и интересов, реальному осознанию общности и единству практических действий.

Коллектив играет огромную роль в жизни каждого человека. Прежде всего, в его рамках удовлетворяется естественная потребность человека в общении и деловом взаимодействии, в принадлежности к группе себе подобных; у коллектива человек в необходимых случаях обретает поддержку и защиту; в коллективе он находит признание своих успехов и достижений.

Воздействуя на поведение человека, коллектив во многом способствует его изменению. В коллективе человек имеет возможность взглянуть на себя со стороны, оценить себя и свою роль в обществе; ему приходится учиться жить и работать в окружении других людей, приспосабливать к ним свои желания, стремления, интересы; коллектив в значительной мере стимулирует творческую активность большинства людей, пробуждает в них стремление к совершенствованию, первенству в соревновании.

Однако нужно иметь в виду, что в зависимости от характера самого коллектива его влияние на личность может быть как позитивным, так и негативным. Так, сплоченный, но не настроенный на конструктивное поведение коллектив может разлагающе влиять на человека, вынуждать его к антисоциальному поведению.

В свою очередь, человек также пытается воздействовать на коллектив. Результативность воздействия зависит от сил сторон. Сильная личность может подчинить себе коллектив, в том числе и в

результате конфликта с ним; слабая, напротив, сама подчиняется коллективу, растворяется в нем, а последний взамен берет на себя заботу об ее благополучии.

Идеальная с управленческой точки зрения ситуация располагается где-то посередине и характеризуется доверительными партнерскими отношениями коллектива и его членов, не отказывающихся от собственных позиций, но уважительно относящихся к целям и нуждам коллектива.

Коллектив – это сложное социальное явление, классификацию которого можно осуществлять по множеству признаков. По статусу коллективы можно разделить на официальные и неофициальные. Первые являются юридически оформленными образованиями, действующими в рамках правового пространства, как, например, персонал предприятия и его подразделений. Вторые базируются на нигде не зафиксированном, а то и не объявленном желании людей сотрудничать друг с другом и реальной практике такого сотрудничества.

По характеру внутренних связей различают формальные и неформальные коллективы. Официально созданные коллективы предполагают наличие обоих типов связей, причем формальные несут основную нагрузку, а неформальные их дополняют. В неофициальных коллективах связи исключительно неформальные.

Формальные связи представляют собой отношения между должностями, им свойственна иерархичность; неформальные существуют между личностями независимо оттого, какое место они занимают на официальной служебной лестнице.

Границы формального и неформального коллективов чаще всего не совпадают, так как некоторые сотрудники в них могут не приниматься или по собственной инициативе придерживаться нейтралитета.

По механизму формирования можно выделить стихийно сложившиеся и сознательно организованные коллективы. К первым относится, например, студенческий, а ко вторым – преподавательский. В то же время стихийно сложившиеся коллективы могут в дальнейшем структурироваться сознательно (таким образом, в зависимости от изучаемого иностранного языка комплектуются учебные группы), а сознательно организованные – по воле случая, например по алфавиту.

Исходя из сроков существования, коллективы подразделяются на временные и постоянные. Временный коллектив обычно предназначен для решения какой-то разовой задачи.

Важным признаком, в соответствии с которым могут классифицироваться коллективы, является степень свободы, предоставляемая их членам. Во-первых, это свобода вхождения в коллектив, которая варьирует в довольно значительном диапазоне – от безусловной обязательности для призывников служить в армии до полной добровольности вступления в тот или иной клуб. Во-вторых, можно говорить о свободе активного участия в деятельности коллектива. В одном случае она требуется постоянно, во втором – может быть эпизодической или даже формальной.

В соответствии с функциями выделяют коллективы, ориентированные на достижение определенной цели, как официальной, так и неофициальной (политическая партия, персонал фирмы); реализацию совместного интереса (различные общества); общение (клубы по интересам). В свою очередь, функциональная классификация может дополняться и детализироваться классификацией по видам деятельности.

Реализация тех или иных функций предполагает определенную степень внутриколлективного разделения труда; которое на деле может быть самым разнообразным. В одних коллективах оно существует только как количественное, создавая возможность полной взаимозаменяемости работников. В других имеет место специфика отдельных видов труда в пределах одного и того же качества, что уже ограничивает взаимозаменяемость. В-третьих, имеет место глубокое качественное разделение труда, делающее какую бы то ни было взаимозаменяемость в принципе невозможной.

По размерам коллективы подразделяются на малые и большие, причем в данном случае исходя не из числа участников, а из возможности или невозможности непосредственно поддерживать постоянные связи между членами. В больших коллективах это осуществлять практически невозможно, а в малых – реально.

Малые коллективы, сформировавшиеся в рамках больших и объединяющие наиболее активных членов, вершащих значительную часть дел, получили название первичных. Обычно они включают от двух до пяти человек, объединенных личными интересами,

связи между которыми имеют преимущественно неформальный характер.

Самоуправляемые коллективы могут различаться по такому специфическому признаку, как степень коллективности принимаемых решений. Если она минимальна, то совместно определяются только основные направления деятельности, которые в дальнейшем конкретизируются в индивидуальном порядке, и каждый действует независимо друг от друга. В других случаях самостоятельно определяется также и то, кто чем будет заниматься, но текущая деятельность не координируется, и члены коллектива оказывают друг другу помощь лишь в необходимых случаях. При максимальной степени развития коллективности происходит не только координация работы каждого, но и ее оценка.

Каждый коллектив вырабатывает свою систему социального контроля – совокупность способов воздействия на своих членов через убеждения, предписания, запрещения, признание заслуг и прочее, с помощью которых их поведение приводится в соответствие со сложившимися ценностями и стандартами.

Система социального контроля опирается, во-первых, на привычки, то есть укоренившиеся способы поведения в определенных ситуациях; во-вторых, обычаи – виды поведения, которые коллектив с моральной точки зрения высоко оценивает и принуждает своих членов признавать и поддерживать; в-третьих, на санкции, бывающие формальными и неформальными и представляющие собой реакцию групп на поведение индивида в социально значимых ситуациях; в-четвертых, на формальные и неформальные способы надзора за поведением и поступками людей.

2. Понятие и характеристика коллектива

Коллективы различаются между собой микроклиматом, психологическим состоянием работников, степенью их сплоченности.

Психологический климат коллектива формируется совокупностью обстоятельств, в рамках которых происходит деятельность людей. Эти обстоятельства порождают определенные установки членов коллектива, проявляющиеся в их отношении к окружающим и содержанию работы. О важности благоприятного,

психологического климата можно судить, например, по тому обстоятельству, что плохое настроение снижает эффективность работы коллектива примерно в полтора раза. Поскольку обстоятельства во многом поддаются целенаправленному воздействию, психологический климат в определенной степени можно корректировать.

Психологическое состояние коллектива характеризуется степенью удовлетворенности своей деятельностью и ее результатами. На степень удовлетворенности влияют такие обстоятельства, как характер и содержание деятельности, отношение к ней людей (любовь или нелюбовь), престижность, размеры вознаграждения, перспективы роста, сопутствующие возможности (решить какие-то собственные проблемы, увидеть мир, познакомиться с интересными или полезными людьми и т. д.).

Определенную роль играют специфические особенности коллектива, например место его деятельности. Удовлетворенность во многом зависит и от умения членов коллектива сознательно жить по его законам, подчиняться установленным требованиям и порядкам.

Сплоченность коллектива проявляется в силе притяжения к нему его членов, возможности их совместно воздействовать на отдельного человека, побуждать сохранять активность в группе и препятствовать выходу из нее. Сплоченность обусловлена тяготением людей друг к другу в поисках помощи или поддержки в достижении тех или иных целей, взаимными эмоциональными предпочтениями, пониманием роли коллективного начала в обеспечении тех или иных целей, тех или иных гарантий.

Сплоченность коллектива, удовлетворенность людей своим пребыванием в нем зависят также от их психологической и социально-психологической совместимости. Основу первой составляет соответствие темпераментов членов коллектива; в основе второй – соответствие профессиональных и моральных качеств.

Условиями, обеспечивающими социально-психологическую совместимость, считаются:

соответствие личных возможностей каждого работника структуре и содержанию его деятельности, что обеспечивает ее нормальный ход, отсутствие зависти по отношению к успехам других;

близость или совпадение моральных позиций, создающих основу для взаимного доверия между людьми;

однородность основных мотивов деятельности и индивидуальных устремлений членов коллектива, способствующая их лучшему взаимопониманию;

возможность реального взаимодополнения и органичного соединения способностей каждого в едином трудовом и творческом процессе;

рациональное распределение функций между членами коллектива, при котором никто не может добиться успеха за счет другого.

Сплоченность коллектива позволяет улучшить индивидуальную адаптацию, более активно вовлекать людей в деятельность, дает ощущение личной безопасности.

Помимо совместимости в основе сплоченности коллектива лежит восприятие его членами друг друга, заключающееся в получении и обработке соответствующей информации и формировании субъективного образа каждого и группы в целом.

На восприятие окружающих оказывают влияние следующие основные обстоятельства как объективного, так и субъективного характера.

Во-первых, это ситуация, в которой поступает информация или происходит знакомство с людьми: если она позитивна, восприятие, как правило, оказывается более благожелательным, чем объект этого заслуживает, если негативна – все представляется гораздо хуже, чем есть на самом деле.

Во-вторых, на восприятие влияет умение видеть реальную ситуацию. Много знающий и понимающий человек обычно спокойнее относится к другим людям, происходящим событиям, не склонен драматизировать или, наоборот, превозносить что-либо и в целом более трезво оценивает события.

В-третьих, восприятие во многом зависит от личностных и социальных свойств данного субъекта. К личностным свойствам относятся доброжелательность, терпимость, отсутствие комплексов, манера поведения, разговора, внешний вид. Близки к личностным свойствам и «анкетные» характеристики, такие, как пол, возраст, образование, профессия, национальность, вероисповедание и др. Те, у кого эти характеристики не совпадают, обычно относятся друг к другу настороженно.

В-четвертых, на адекватность восприятия окружающих во многом влияют стереотипы, то есть наборы упрощенных представлений о сложных явлениях окружающей действительности. Стереотипы дают предварительное представление, хотя и основанное на чужом мнении, о том, с чем человеку сталкиваться еще не приходилось, и этим в определенной степени облегчают ориентацию в окружающей действительности. В то же время, снимая неопределенность существующей ситуации, стереотипы в значительной мере искажают реальность, развивают консерватизм в сознании и мышлении. Часто старые стереотипы служат основой формирования новых, поскольку в соответствии с психологическим законом предшествования существующая информация определяет усвоение последующей.

Восприятие действительности осложняется трудно предсказуемостью поведения человека, которое зависит от слишком многих, порой самых неожиданных обстоятельств, в том числе сознательных действий, направленных на защиту своего статуса, достоинства, внутренней жизни, сокрытие или искажение информации о себе и т. д. В результате человек или группа людей воспринимаются не такими, каковы они на самом деле, а такими, какими хотят себя показать или какими их хотят видеть. В то же время именно адекватное восприятие людьми друг друга является важнейшим условием формирования сплоченного, работоспособного коллектива.

3. Формирование коллектива

Работоспособный сплоченный коллектив возникает не сразу – этому предшествует длительный процесс становления и развития, успех которого определяется рядом обстоятельств, мало зависящих от того, складывается ли коллектив стихийно или формируется сознательно и целенаправленно.

Прежде всего, речь идет о ясных и понятных целях предстоящей деятельности коллектива, соответствующих

внутренним стремлениям людей, ради достижения которых они готовы полностью или частично отказаться от свободы решений и поступков и подчиниться групповой власти.

Другим важным условием успешного формирования коллектива является наличие определенных, пусть даже незначительных достижений в процессе совместной деятельности, наглядно демонстрирующих ее явные преимущества перед индивидуальной. Если речь идет о неформальном коллективе, эти достижения сами по себе будут достаточным вознаграждением его участникам. В формальном коллективе, участие в котором обязательно, любые достижения необходимо поощрять.

Сплоченный коллектив не может существовать без совместимости образующих его людей и правильного распределения между ними обязанностей в соответствии со способностями и желаниями каждого, что позволяет им сотрудничать и успешно решать возникающие проблемы.

Для успеха официальному коллективу необходим сильный руководитель, а неофициальному – лидер, которым люди готовы подчиняться и за которым готовы идти к поставленной цели, несмотря на трудности и невзгоды.

Наконец, каждый коллектив должен найти свое место, свою «нишу» в формальной или неформальной структуре предприятия, где бы он мог полностью реализовать свои цели и потенциал, не препятствуя другим.

Началом формирования официального коллектива является решение об этом, надлежащим образом оформленное юридически. У неофициального коллектива «днем рождения» становятся обычно какое-то чрезвычайное событие или достижение некоего предела в развитии ситуации, которые порождают всплеск эмоций, толкают людей на объединение и установление определенных отношений. После возникновения неформального коллектива идет длительный процесс его организации и самоорганизации, состоящий из нескольких этапов. На первом этапе в поведении людей преобладает индивидуализм. Они знакомятся друг с другом, наблюдая окружающих и демонстрируя им собственные возможности. В тех коллективах которые дальнейшему изменению не подлежат, определяется руководитель. На втором этапе происходит сближение людей, между ними устанавливаются необходимые для работы контакты и складываются общие нормы поведения. На третьем этапе коллек-

тив стабилизируется, формируются цели, налаживается надежное сотрудничество между людьми, позволяющее получать гарантированные результаты.

С ростом зрелости коллектива ему по плечу становятся более сложные задачи, а доверие, существующее между людьми, хорошее знание друг друга в ряде случаев позволяют функционировать на принципах самоуправления.

В то же время любой коллектив подстерегают две серьезные опасности: возникновение раскольнических группировок, преследующих узкокорыстные цели и стремящихся захватить власть, и бюрократизация и сопровождающий ее застой. Это проявляется в так называемой групповщине, характеризующейся тем, что члены коллектива замыкаются в основном на собственных интересах, не обращая внимания на нужды и потребности других, некритически относятся к себе и к своей роли в коллективе, считают себя непогрешимыми, неуязвимыми, непобедимыми. Для такого коллектива характерны единомыслие и конформизм.

Эффективность работы коллектива зависит от ряда факторов. Рассмотрим основные факторы.

1. Размер коллектива. Исследованиями установлено, что коллективы, насчитывающие от 5 до 11 человек, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этого числа. В коллективах меньшего размера работники могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. По мере увеличения размера коллектива общение между его членами усложняется, становится более трудным достижение согласия по вопросам деятельности и выполнения задач. Увеличение размера коллектива также усиливает тенденцию к неформальному разделению его на группы, что может привести к появлению не согласующихся целей.

2. Состав коллектива. Под составом понимают степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые работники применяют при решении проблем. Рекомендуется использование различных позиций для нахождения оптимального решения, поэтому хорошо, когда коллектив состоит из непохожих личностей. Одни обращают внимание на важные детали, проблемы, другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые подходят к проблеме с системных позиций и рассматривают взаимосвязь

различных аспектов. Множество точек зрения принесет свои плоды.

3. Групповые нормы. В трудовых коллективах существующие нормы оказывают сильное влияние на поведение личности и то, в каком направлении будет работать коллектив: на достижение целей организации или противодействие им. Нормы призваны подсказать членам коллектива, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Они оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии соотнесения своих действий с нормами личность может рассчитывать на признание коллектива, его поддержку. Это относится как к формальным, так и к неформальным коллективам.

4. Групповое единомыслие – это тенденция подавления личностью своих взглядов на какое-нибудь явление, с тем чтобы не нарушать гармонию коллектива. В таком случае считается, что несогласие подрывает чувство принадлежности к коллективу, поэтому его следует избегать. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для личности — держаться общей линии в обсуждении проблемы, даже если имеются иная информация или убеждения. Эта тенденция может самоукрепиться. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. В результате проблема решается менее эффективно, так как необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются.

5. Конфликтность. Как отмечалось выше, различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе коллектива, но оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями полезен, он может привести к внутригрупповым спорам, проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

6. Статус членов коллектива. Статус той или иной личности в организации или коллективе может определяться рядом факторов, включая такие, как старшинство в должностной иерархии, название должности, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Обычно члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения коллектива, чем члены группы с низким статусом. Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности.

Человек, поработавший на предприятии непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и опыт в отношении какой-

либо проблемы, чем человек с высоким статусом. Чтобы принимать эффективные решения, необходимо учитывать всю информацию, относящуюся к данному вопросу, и объективно взвешивать все идеи. Для эффективного функционирования коллектива, возможно, придется прилагать усилия, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус, не доминировали.

7. Роли членов коллектива. Критическим фактором, определяющим эффективность работы коллектива, является поведение каждого из его членов. Коллектив функционирует эффективно, когда работники стараются способствовать достижению его целей и социальному взаимодействию. Существует два основных направления ролей для создания нормально работающего коллектива. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать коллективные задачи и выполнять их (инициирование деятельности, поиск информации, сбор мнений, проработка, координирование, обобщение). Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности коллектива (поощрение, обеспечение участия, установление критериев, исполнительность, выражение чувств коллектива).

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой коллектив?
2. Каковы признаки коллектива?
3. Назовите основные виды коллективов.
4. Как сказывается на результатах деятельности психологический климат в коллективе?
5. Каковы условия достижения сплоченности и совместимости в коллективе?
6. Каковы особенности восприятия действительности членами коллектива?
7. Каковы пути формирования коллектива?
8. От чего зависит возможность повышения эффективности работы коллектива?

§27. Лидерство и стиль управления в организации

1. Понятие лидерства
2. Личность менеджера
3. Характеристика стилей управления

1. Понятие лидерства

Проблема лидерства вызывала интерес с древних времен. Однако систематическое, целенаправленное изучение лидерства началось с Ф.Тейлора (XIX в.) Несмотря на множество исследований, полного согласия по поводу того, что такое лидерство и как оно должно изучаться, не существует.

Согласно Дж. Терри, лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее к достижению общей цели. Р. Танненбаум, И.Вэшлер и Ф.Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникационного процесса и направленное на достижение специфической цели или цеоей. Г. Кунц и С. О'Доннелл считали, что лидерство связано с воздействием на людей, преследующим достижение общей цели.

По мнению Ж. Блондель, лидерство есть разновидность власти, направленной сверху вниз, носителем которой выступает не большинство, а один человек или небольшая группа лиц – «лидерство – власть, осуществляемая одним или несколькими индивидами».

В. Кац, Л. Эдингер предложил следующую трактовку: лидерство – это влияние на других людей, но не любое, а отвечающее следующим условиям:

а) постоянство – не разовое кратковременное воздействие (террорист, захватывающий самолет, не может считаться лидером);

б) широта – воздействие осуществляется на всех членов группы;

в) явный приоритет, отношения лидера и ведомых асимметричны, существует односторонняя направленность от лидера к членам группы.

Лидерство – это отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе.

Сила и принуждение при лидерстве часто заменяются побуждением и воодушевлением. В результате воздействие основывается на принятии людьми требований лидера без явного или прямого проявления власти.

Основа лидерства – специфический тип отношений управления, или лидерский тип. Это отношения «лидер – последователи». Исторически этот тип возник намного раньше отношений «начальник – подчиненный», появившихся и оформившихся в период первой промышленной революции.

С детских лет следование за лидером воспринимается достаточно естественно. Это родители в семье, учителя в школе, герои, с которыми молодые люди хотят себя ассоциировать.

Большинство признает, что лидерство отождествляется со связанными с психикой человека отношениями между лидером и его последователями.

По масштабности задач выделяют типы лидерства:

бытовой (в школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье);

социальный (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих и т.д.);

политический (государственные, общественные деятели).

Сформировалось несколько теорий по поводу природы и сущности лидерства. Старейшая из них *теория черт*. Она и сегодня не утратила актуальности. Суть теории состоит в объяснении феномена лидерства выдающимися личностными качествами человека. Один из ее основателей Э.Богардус считал, что « превосходящие интеллектуальные дарования доставляют личности выдающиеся положение рано или поздно». Острый ум, твердая воля, целеустремленность, кипучая энергия, организаторские способности, готовность брать на себя ответственность, компетентность, способность внушить людям доверие обусловливают способность человека стать лидером. Набор лидерских качеств в каждой конкретной ситуации варьирует и зависит от эпохи, национальности, культурных традиций и многих других условий.

Согласно харизматической концепции лидерство ниспослано выдающимся лицам как некая благодать. Отношение к харизматическому лидеру основано на вере в него, почитании, деятельность человека-исполнителя под влиянием харизмы лидера

вдохновенна. Такими способностями обладают немногие. Харизматический лидер представляет собой концентрированное и яркое воплощение ценностей группы. Он ставит эти ценности превыше собственных интересов и способен трансформировать личные ценности и интересы каждого члена группы в общегрупповые.

По *ситуационной теории* лидер – это, прежде всего, продукт сложившейся в группе ситуации (Ф. Фидлер). В ситуациях, очень благоприятных, или напротив, крайне неблагоприятных, лидер, ориентированный на задачу, добивается больших результатов, чем лидер, ориентированный на людей. При умеренно благоприятной ситуации более успешным оказывается лидер, ориентированный на людей.

Синтетическая (или комплексная) теория делает акцент на взаимосвязи основных составляющих межличностных отношений: лидеров, последователей (или ведомых) и ситуаций, в условиях которых осуществляется лидерство.

2. Личность менеджера

Нынешний этап реформирования управления в России революционен, поскольку изменениям подвергаются, прежде всего, психология управляющего, стиль его поведения, происходит переоценка его места и роли в системе управления.

Менеджер – это человек, занимающий управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации. Менеджеры занимают различные позиции в организации (директор, руководитель группы, организатор определенного вида работ, начальник, заведующий и т.д.), решают неодинаковые задачи, выполняют разные функции.

Можно выделить три основные функции менеджера.

Определяет основные задачи организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки, при этом несет ответственность за последствия принятых решений, поэтому должен не только уметь выбрать наилучший вариант, но и решиться на то, чтобы повести коллектив в определенном направлении.

Собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет ее и разъясняет цели организации. От того, насколько менеджер владеет информацией, зависит результат его работы.

Выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации к достижению целей, координирующего их усилия, представляет организацию. Должен быть человеком, за которым люди готовы идти.

Большое значение имеет умение менеджера подбирать себе помощников, четко распределять функции, обязанности и ответственность каждого из них, представлять им возможность самостоятельно решать возникающие в ходе производства вопросы, сохраняя за собой оперативный контроль за работой звеньев. При всех обстоятельствах менеджер призван быть ярко выраженным лидером.

Отношения лидерства в оптимальном варианте совпадают с формальными полномочиями руководителя. Руководитель – это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Он несет юридическую ответственность за функционирование коллектива (группы) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования – наказания и поощрения подчиненных в целях воздействия на их производственную (научную, творческую и др.) активность.

Руководитель – это профессиональный менеджер, главные функции которого – повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала. Для реализации этих функций руководитель должен обладать необходимыми качествами. Их принято разделять на три группы: профессиональные, личные и деловые.

К профессиональным качествам относят те, которые имеет любой грамотный специалист, и обладание которыми служит,

лишь, необходимой предпосылкой к выполнению обязанностей руководителя:

компетентность в профессии, формирующаяся на основе образования и производственного опыта;

широта взглядов, основанная на эрудиции и глубоком знании как своей, так и смежных сфер деятельности;

стремление к приобретению новых знаний, постоянному совершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;

поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим и их обучение;

умение планировать работу.

Личные качества руководителя мало отличаются от качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались, поэтому обладание ими – также лишь предпосылка к успешному руководству:

высокие моральные стандарты;

физическое и психологическое здоровье;

внутренняя культура;

отзывчивость, благожелательное отношение к людям;

оптимизм, уверенность в себе.

Однако руководителем делают человека не профессиональные и не личные качества, а деловые, к которым необходимо отнести:

умение создать коллектив, обеспечить его деятельность, поставить задачи и распределить их между исполнителями, обеспечить их всем необходимым, координировать и контролировать работу;

доминантность, честолюбие, стремление к власти, личной независимости, лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость, решительность, напористость, воля, бескомпромиссность в отстаивании своих прав;

контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить их в правильности своей точки зрения, повести за собой;

инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем, при необходимости легко перестроиться;

способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем, взаимоотношениями с окружающими;

стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчиненных.

Лидер – это ведущий, глава, способный наиболее эффективно воздействовать на коллектив. Различают лидера формального – официально назначенного руководителя и лидера неформального – человека, способного влиять на настроение людей и управлять им. Лучшая ситуация в управлении – это формальный и неформальный лидер в одном лице.

В зависимости от преобладающих функций выделяют следующих лидеров.

Организатор. Нужды коллектива он воспринимает как собственные и активно действует. Оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимы. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, в результате люди стараются работать лучше.

Творец. Привлекает к себе, прежде всего, способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

Борец. Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть.

Дипломат. Опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов, поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять.

Утешитель. К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию. Рассмотрим, в чем формальная разница между руководителем и лидером.

Руководители определяют, как, какими способами нужно достичь поставленной (как правило, не ими) цели, организуют и направляют работу подчиненных в соответствии с детально

разработанными планами, занимая при этом пассивную позицию. Взаимодействие с окружающими строят на основе четкой регламентации прав и обязанностей, стараются не выходить за их рамки, предпочитая порядок и дисциплину.

Лидеры определяют, к каким целям необходимо стремиться, формируя их самостоятельно, не вдаваясь в излишние подробности. Последователи – те, кто разделяет взгляды лидеров и готовы идти за ними, невзирая на трудности. Лидеры при этом оказываются в роли вдохновителей в противоположность руководителям, которые обеспечивают достижение целей с помощью вознаграждения или наказания. В отличие от руководителей лидеры не контролируют окружающих, а строят отношения с последователями на доверии.

В коллективе, общий уровень которого ниже среднего, лидер чаще всего выступает в роли эксперта-специалиста по любым вопросам или эмоционального центра, может подбодрить, посочувствовать, помочь. В коллективе с высоким уровнем развития лидер – это, прежде всего, интеллектуальный центр, источник идей, консультант по сложным проблемам. В обоих случаях он – интегратор коллектива, инициатор и организатор активных действий, образец, с которым остальные сверяют свои мысли и поступки.

Поскольку лидер отражает интересы коллектива, он своего рода контролер, следящий за тем, чтобы конкретные действия каждого не противоречили общим интересам, не подрывали единство группы. В необходимых случаях лидер может вступить в связи с этим в конфликт с администрацией, санкционируя, даже в сфере производственной деятельности, только те ее решения, которые не противоречат интересам представляемого им коллектива. Бороться с этим практически невозможно, ибо давление на лидера приводит к еще большей сплоченности коллектива и еще более сильному его противостоянию администрации.

Считается, что в конфликтной ситуации лучше идти на компромисс с лидером, предложив ему одновременно официальную должность, которой он обычно не имеет, но вполне заслуживает. Проще всего это сделать тогда, когда границы формального и не формального коллектива, возглавляемого лидером, совпадают и его члены ориентируются на общеорганизационные ценности. В этих условиях лидеру,

получившему должностные полномочия, будет гораздо проще управлять коллективом, до определенной степени он сможет пренебрегать интересами коллектива ради интересов официальной организации, на что люди, доверяя ему, согласятся. Однако при этом официальные решения приходится все же корректировать с учетом интересов коллектива, ибо злоупотреблять его доверием опасно.

Руководители предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные играют в запрограммированной цепочке событий или в формальном процессе принятия и реализации решений. Это во многом происходит от тог, что руководители видят себя определенной частью организации. Лидеры подбирают и поддерживают людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, учитывают потребности, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции. Они склонны использовать эмоции и интуицию, всегда готовы вызвать у последователей сильные чувства типа любви и ненависти. Лидеры не связывают уважение в себе с принадлежностью к определенной организации.

Руководители склонны планировать свои действия, привлечение и использование необходимых ресурсов в деталях и во времени, чтобы добиться эффективности. Лидеры добиваются того же или большего путем разработки планов на будущее и их достижения, не вникая при этом в оперативные детали и рутину.

Используя профессионализм, различные способности и умения, руководители концентрируют усилия в области принятия решений. Они пытаются сузить набор путей решения проблемы. Решения часто принимаются на основе прошлого опыта. Лидеры предпринимают постоянные попытки разработки новых и неоднозначных решений проблемы. А самое главное, после того как проблема решена, лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют возможности для получения соответственного вознаграждения.

Очевидно, что на практике эти два типа отношений к управлению не существуют в идеальном виде. Исследования показывают, что значительная группа руководителей во многом

обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается реже.

3. Характеристика стилей управления

Опросы менеджеров свидетельствуют о том, что наиболее сложным элементом в их работе является руководство людьми, направление их поведения в нужную для организации сторону. Этот процесс осуществляется с помощью различных способов воздействия на работников с целью получения необходимого результата.

Стиль управления – это совокупность методов, приемов и способов осуществления управленческой деятельности, форм взаимоотношений и личного поведения:

Исследование стилей управления показывает, что они характеризуются типичными и относительно устойчивыми чертами управленческого воздействия и взаимоотношений. Стиль тесно связан с методами управления, но если методы более устойчивы и идентичны в реализации различными руководителями, то стиль опосредуется индивидуальными особенностями личности. Несмотря на это, существует и общий стиль.

Общий стиль руководства в определенной мере формируется государственной политикой и уровнем социально-экономического развития страны. В нем отражаются традиционные и новые требования к управленческой деятельности, обусловленные задачами данного этапа развития общества. Индивидуальный стиль руководителя вырабатывается путем реализации общего стиля с учетом знаний, опыта, умений отдельных руководителей.

Стиль управления должен строиться на использовании достижений науки в области философии, экономики, управления, организации, агробизнеса, маркетинга, предпринимательства, коммерции, психологии и др. Научный стиль руководства отличают творческий характер, единство теории и практики, слова и дела, продуманность в создании общественных, экономических и организационных формирований.

Научный стиль управления имеет идейные, профессионально-организаторские и этико-психологические черты.

К идейным чертам стиля руководства относятся убежденность в правильности выбранной стратегии и тактики развития производства, непримиримость к недостаткам, гласность, демократичность, видение перспективы, умение критиковать, воспитывать членов коллектива, борьба с бюрократизмом. Идейность руководителя тесно связана с его принципиальностью, требовательность должна пронизывать деятельность аппарата управления. В это понятие включают единство слова и дела, объективность подхода к событиям, делам и др. Руководитель обязан ставить интересы коллектива выше личных отношений с работниками.

Одной из идейных черт стиля управления является предоставление работникам максимально возможной свободы деятельности, позволяющей реализовать их профессиональные, интеллектуальные данные и т. д. Свобода деятельности формирует потребность в изыскании наиболее эффективных путей решения проблем.

К идейным чертам стиля управления относится и широкое привлечение работников к управлению производством. Задача руководителей и специалистов - развить у подчиненных чувство хозяина, собственника, бережливость, умение рационально расходовать имеющиеся ресурсы, а также социально-политическую потребность управлять.

Профессионально-организаторские черты стиля управления составляют деловые качества руководителей и специалистов, проявляемые ими в процессе управленческой деятельности. Важнейшими из них являются:

умение организовать работу аппарата управления;

научный подход к делу;

деловитость и предприимчивость;

способность осуществлять организационно-распорядительную работу;

дисциплинированность;

умение контролировать.

Руководители предприятий и подразделений обязаны четко определить цель деятельности аппарата управления и организовать ее выполнение. Для успешного управления важно применять рациональные формы организации труда, производственных и трудовых процессов, правильно осуществлять расстановку кадров,

разрабатывать и эффективно использовать различные формы мотивации труда.

Очень важно ответственно относиться к делу. Безответственность наносит материальный и моральный ущерб всему коллективу и, кроме того, имеет многочисленные социальные, нравственные и психологические последствия.

Научный подход к делу определяет уровень профессионализма руководителя, означает постоянное изучение достижений науки и передового опыта, внедрение его на предприятии, в подразделении.

Деловитость и предприимчивость необходимы руководителям любого уровня. Деловитого, предприимчивого работника характеризуют творческий подход к делу, постоянный поиск эффективных форм, методов и приемов работы, нетипичные, неординарные пути решения проблем, разумный риск, научная интуиция, доведение дела до конца, нравственность экономических решений.

Дисциплина – понятие многоаспектное, включающее трудовой (своевременное начало и окончание работы, соблюдение установленных перерывов, режимов труда и отдыха), производственный (следование технологии, правильное использование техники) и организационный (соблюдение организации труда и производства, реализация организационных нормативов, установленных процедур) аспекты, а также авторитет слова, обещаний, рекомендаций и т. д. Дисциплину подчиненных воспитывают руководители и специалисты предприятия и его подразделений, при этом сами они должны служить в этом отношении эталоном. Дисциплина в коллективе – признак деловой, организационной и социально-психологической сплоченности и дееспособности.

Необходимым профессиональным качеством руководителя является культура речи. Имеют значение и структура речи, умение выделить главное в обсуждаемой проблеме и т. д.

Существуют авторитарный, демократический и либеральный стили управления.

Авторитарный стиль управления сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и совета, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания, что, как, когда делать, а в качестве основной формы мотивации

использует наказание. Сотрудники относятся к навязанным руководителем решениям в основном безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находя в ней подтверждение своей правоты. В результате в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат, создается почва для развития производственных конфликтов.

При более мягкой, «доброжелательной» разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным снисходительно, по-отечески, интересуется их мнением, хотя, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему, и если это делается демонстративно, психологический климат ухудшается. Он предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, но в ограниченных пределах. Мотивирование страхом наказания здесь также имеет место, но используется минимально.

Организации, в которых доминирует демократический стиль управления, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, а достижение успеха служит вознаграждением.

На практике выделяют две разновидности демократического стиля: консультативную и партисилативную. В первом случае руководитель в значительной мере доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают. В стимулирующих мерах преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство решений фактически подсказывают им сверху, и обычно стараются оказать начальнику посильную помощь, в необходимых случаях поддержать морально.

Партисилативная разновидность демократического стиля управления предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все конструктивные предложения, организуют широкий обмен информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их исполнением.

Обычно демократический стиль применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя,

разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее новизну и творчество.

Исследования показали, что, хотя при авторитарном стиле управления можно выполнить в количественном отношении в два раза больший объем работы, чем при демократическом, качество работы, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтителен при руководстве простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический – сложными, где на первое место выступает качество.

Там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, предпочтителен либеральный стиль управления. Его суть в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, за собой он оставляет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, получаемым подчиненными от возможности реализовать свой потенциал и творческие способности. Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают решения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации, не подозревая, что руководитель часто все уже заранее продумал и создал необходимые условия, во многом предопределяющие конечный результат. Такая работа приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научно-технической деятельности и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых высококлассными специалистами, не приемлющими давления, мелочной опеки и т. д. Его эффективность обусловлена реальным одобрением подчиненных, четкой формулировкой руководителем задач, условий деятельности, его справедливостью в отношении оценки результатов и вознаграждения.

В то же время либеральный стиль легко может трансформироваться в бюрократический, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев», которые от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам же руководитель лишь делает вид, что власть находится в его руках, на самом деле он все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников.

Авторитарный, демократический и либеральный стили управления не имеют между собой какого-то непреодолимого барьера и на деле плавно переходят друг в друга, образуя непрерывную цепочку.

В рамках перечисленных стилей управления возможны следующие варианты взаимодействия руководителя и подчиненных:

руководитель принимает решение и дает подчиненным команду его выполнить;

руководитель принимает решение и разъясняет его подчиненным;

руководитель принимает решение, советуясь с подчиненными;

руководитель предлагает решение, которое может быть скорректировано после консультации с подчиненными;

руководитель излагает проблему, получает советы и рекомендации подчиненных, на основе которых принимает решение;

руководитель принимает решение совместно с подчиненными;

руководитель устанавливает рамки, в которых подчиненные сами принимают решение.

Для оценки эффективности стилей управления американский ученый Р. Лайкерт предложил рассчитывать так называемый либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК) как отношение определяемых на основе экспертизы сумм либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя. По его мнению, в современных условиях оптимальная величина этого коэффициента составляет 1,9. Иными словами, для получения эффективных результатов руководители должны применять в два раза больше элементов убеждения, чем принуждения.

Контрольные вопросы

1. Понятие лидерства
2. Личность менеджера
3. Характеристика стилей управления

§28. Власть и партнерство в системе организации

1. Понятие власти
2. Формы и источники власти
3. Партнерство в системе менеджмента

1. Понятие власти

Об успехах менеджеров судят не по тому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать людей можно, только воздействуя на них определенным образом, влияя на них.

Способность оказывать влияние на поведение людей называется властью. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, то есть она существует не только тогда, когда применяется;

между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;

тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, у руководителя нет необходимости применять к нему власть. Это функция зависимости, а точнее – взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью – это возможность влиять на удовлетворение потребностей.

Власть – это социальный по сути термин. Ее имеет один индивид в отношении другого, один коллектив в отношении другого и т. д; Концепция власти строится на взаимодействии людей и коллективов в организации. Власть используют и руководители, и подчиненные для того, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение. Она пронизывает жизнь организации, поддерживает ее структуру. Успех и неудачи в применении власти или реакция на нее в основном определяются ее пониманием, знанием, как и когда ею пользоваться, а также способностью предвидеть последствия ее использования. Власть никогда не

бывает абсолютной и неизменяющейся. Это отношения в динамике; отношения, меняющие и ситуацию, и людей; отношения, меняющиеся во времени. Известно, как меняются рейтинги руководителей, проведенные в разное время. Поэтому понимание отношений власти требует изучения конкретной ситуации и тех, кто в нее вовлечен.

Слово «власть» часто используют как синоним слова «авторитет». Авторитет – это власть, возникающая на формальной основе, данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и что считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а в другом — она должна быть получена снизу. Авторитет как понятие не исчерпывает всех вариантов проявления власти. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подчинен. Объем власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. При этом делегированная власть может быть в любое время взята обратно, наверх. Это позволяет сделать вывод, что не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношения зависят от ситуации и индивидуальностей.

Личная власть – это уважительное, хорошее и преданное отношение к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей. Личная власть может быть отнята подчиненными у руководителя в результате его неправильных действий. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной, и личной властью. Однако в большинстве случаев достичь этого очень сложно.

Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть – это власть должности. Она обусловлена официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может без согласования с другими распоряжаться.

Реальная власть – это власть, как по должности, так и по авторитету. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы

подчиняться данному лицу, либо степенью зависимости его от окружающих.

Границы формальной и реальной власти совпадают не всегда. Часто их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу, что ослабляет взаимное стремление к монополизации власти. Это положительный момент, ибо, чем большая власть сосредоточена в руках одного человека, тем выше цена ошибок и злоупотреблений.

2. Формы и источники власти

Специалисты разработали несколько подходов к классификации источников власти. Согласно одному из них выделяют пять базовых источников: принуждение, экспертная власть, закон или право принятия решений, пример или харизма, вознаграждение. Позже был добавлен шестой источник – информация, а потом и седьмой – связь. В нашей классификации – десять источников власти. При этом все источники разделены на две большие группы. К первой группе отнесены имеющие личностную основу, ко второй – организационную, которую называют также структурно-ситуационной.

Под экспертной властью понимают способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умения и навыков, а также наличия специальных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Ее уровень определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных. Специализация ограничивает применение экспертной власти. Недостатком такой власти страдают молодые руководители, и им требуется время для того, чтобы ее обрести и эффективно использовать.

Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря привлекательности, наличию харизмы. Харизма – это власть, основанная на силе личных качеств руководителя и стиле его руководства. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненными себя со своим руководителем, вплоть до подражания ему. Это стремление подводит подражателя под влияние того, кому он подражает. Чем больше

руководитель идеализируется кем-то, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти.

Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует данное ему право в пределах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель как бы обладает разным правом на власть. Во многих случаях этот источник власти может быть единственным, особенно когда организация только формируется. Подчиненные играют важную роль в формировании практики применения данного типа власти. Важно получить от них признание права на власть, что связано с использованием других источников власти. Кроме того, право на власть в отличие от других источников имеет более четкие границы применения.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и тем самым осуществлять власть. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Особое значение информация приобретает в век всеобщей компьютеризации. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, например, помощники и секретари нередко обладают значительным объемом информации, но это вовсе не означает наличия у них экспертной власти, особенно в специальных областях. Они могут помочь подготовить информацию для решения, но не могут принимать решения.

В теории мотивации Д. МакКлелланда потребность во власти трактуется как желание иметь влияние на других. Данный источник власти проявляется в следующем: дача настойчивых советов и стремление оказать помощь; вызов эмоций у других; укрепление своей репутации.

Рассмотрим источники, составляющие организационную основу власти.

Принятие решения как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель власти может влиять на конкретное решение. Этот источник не связан только с тем, кто принимает окончательное решение. Современная практика управления фактически

исключает принятие решения одним человеком. Почти все решения в той или иной мере – групповые, так как в их подготовке, принятии и реализации участвует более чем один человек.

Как источник власти руководитель использует вознаграждение подчиненного. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, – продвижение, премии, дополнительный отпуск и т. д., подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения; Вознаграждение – один из самых давних и широко используемых источников власти. В значительной мере власть вознаграждения нередко используется для подкрепления права на власть. В значительной мере она определяется уровнем формального права на власть. Руководители могут ослабить данный источник, обещая поощрять за работу и не выполняя эти обещания. К такому же результату приводит поощрение подчиненных, не выполнивших порученные задания.

Принуждение как источник власти строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т. д. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. В основе данного источника власти лежит страх. Следует помнить, что такая власть чаще используется там где поведение подчиненных отклоняется от установленных образцов. Однако, как показала практика управления, «на страхе далеко не уедешь». Страх ограничивает инициативу, творчество и может даже привести к свертыванию работы. Особенно это относится к предпринимательским организациям. Руководители, как и в случае с вознаграждением, могут ослаблять власть принуждения своими неверными действиями, несправедливо наказывая подчиненных.

Организация нуждается в различных ресурсах: сырье и материалах, рабочей силе, финансовых средствах, оборудовании, технике и т. д. Очевидна важность получения требуемого количества того или иного ресурса. Регулирование доступности ресурсов образует еще один источник власти – власть над ресурсами. В организации обычно поток распределения ресурсов имеет направленность сверху вниз. Этим достигается соответствие между поставленными задачами и требуемыми для их реализации ресурсами. Существующая напряженность с ресурсами связана с их

объективной ограниченностью. Разделение организации по уровням иерархии дает возможность высшим эшелонам власти контролировать ограниченные ресурсы и тем самым еще больше укреплять свое право на власть. Ряд руководителей, неспособных эффективно применять другие источники власти, чтобы влиять на людей, сознательно создают дефицит ресурсов.

Власть связей строится на способности индивида воздействовать на Других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне ее. При этом речь идет не о существовании реальных связей руководителя, а лишь о вере в реальность существования этих связей у тех, на кого оказывается влияние. Нередко желающие приобрести власть такого рода прибегают к созданию относительно себя легенд и слухов.

Прочность власти зависит от многих обстоятельств, но в целом имеет тенденцию к ослаблению. Обусловлено это следующими факторами.

Во-первых, значительно сократился разрыв в уровне образования и квалификации между руководителями и подчиненными. Если прежде преимущество первых было неоспоримо, сегодня подчиненные зачастую превосходят руководителей во многих отношениях, оставляя им формальное превосходство на основе занимаемой должности.

Во-вторых, вместо прежних универсальных работников, заменить которых можно было в любой момент, основу организации стали составлять специалисты, обладающие высокой, подчас уникальной квалификацией, уход которых по тем или иным причинам может обернуться для нее катастрофой. Понятно, что безоговорочно властвовать над такими людьми, особенно административными методами, невозможно.

В-третьих, мобильность работников, их широкие внешние связи, доступность информации и т.д. значительно облегчают хорошим специалистам поиск нового места приложения своих способностей, что делает их менее зависимыми от администрации.

В итоге власть меняет форму, становится более гибкой, а в ряде случаев руководители делят ее с подчиненными.

3. Партнерство в системе менеджмента

Партнерство – важный элемент корпоративной культуры, означающий признание взаимозависимости интересов и прав работников на основе доверия, открытости, взаимопомощи необходимое условие эффективного управления человеческими ресурсами. Программа развития внутрифирменного партнерства должна основываться на формировании таких корпоративных ценностей, как солидарность, лояльность, заинтересованность, сопричастность, и реализовываться в вовлечении всех работников в дела организации, расширении самоуправления и коллективных форм трудовой деятельности, создании атмосферы социального мира.

Опыт подтверждает, что механизм партнерства помогает обеспечить взаимную заинтересованность наемных работников и предпринимателей в эффективном экономическом росте, повышении конкурентоспособности производства, социальном благополучии и укреплении демократии; росте трудовой и социальной активности, оздоровлении процесса конкуренции; улучшении условий труда и жизни; смягчении остроты социальных конфликтов, переводе забастовочных ультиматумов в конструктивные предложения.

По мнению И.К. Макаровой, для развития партнерства необходимо соблюдение следующих принципов.

Групповая оценка задачи: различие профессиональных и социальных ролей сотрудников, их возраст, пол, национальность, образование, темперамент не станут причинами неконструктивных взаимоотношений, если есть общая цель, идея, совместные ценности, мотивы. Управление и самоуправление в партнерских отношениях – это коллегиальное управление, при котором каждый работник включен в коллективные действия, подготовку и принятие решений, разработку новых идей, предложений, в политику вознаграждения и распределения доходов.

Оптимизация численности коллектива. В слишком больших организациях происходит формализация партнерства.

Четкая координация взаимоотношений между работниками на основе норм коллективной деятельности:

открытость, честность в общении;

способность конструктивно критиковать не только «сверху», но и «снизу»;

готовность к консенсусу;

поддержка и поощрение, так как признание, оценка успехов дает человеку ощущение значимости, уверенности в результатах своего труда.

Открытость и информированность работников о стратегии и результатах деятельности организации, инновациях и перестройке структуры, возможных сокращениях и финансовых трудностях. Сокрытие информации тормозит развитие партнерства, подрывает доверие.

Особый стиль руководства. Развитие конструктивного партнерства требует от руководства использования разных стилей управления в зависимости от ситуации, специфики решаемых задач. Высокие результаты могут быть обусловлены только демократическим (не авторитарным) стилем руководства. При этом демократический стиль не затрудняет единоначалия, не ослабляет власть, не снижает ответственности.

Обучение партнерству и коллективизму. Дискуссии, совместные мероприятия, собрания могут служить задаче закрепления новых правил и норм. Хороший результат дают специальные семинары, проведение тренингов, деловых игр, тестов для выработки стиля коллективной работы, делегирование полномочий, ротация, планирование карьеры.

Реформирование системы контроля: тотальный внешний контроль уступает место отношениям доверия между работниками разных уровней и возникающему на этой почве самоконтролю.

Идеология партнерства такая:

преимущественно переговорный характер разрешения разногласий;

согласование социально - экономической политики, в первую очередь политики доходов;

согласование критериев социальной справедливости и мер защиты интересов всех субъектов социального партнерства;

утверждение системы общечеловеческих ценностей в производстве и других сферах общественного труда;

участие наемных работников в управлении.

В России с началом экономических реформ была провозглашена демократизация трудовых отношений: стали образовываться рабочие советы, советы трудовых коллективов. Официально их цель состояла во введении «производственной

демократии» и вовлечении трудящихся в управление организациями. Однако любые перемены в трудовых отношениях связаны с преодолением психологических барьеров, ломкой сложившихся установок и стереотипов поведения.

Сейчас, хотя и медленно, развивается практика партнерских отношений, вырабатываются формы их реализации, например, коллективные договоры и соглашения, консультации и переговоры, согласование действий, направленных на обеспечение оптимального баланса реализации интересов основных субъектов – работодателей и наемных работников, совместный контроль за выполнением достигнутых договоренностей.

В современной России создается механизм социального партнерства. Еще в 1991-1992гг. прошли трехсторонние консультации представителей профсоюзных объединений (ФНПР, Соцпроф и др.), объединения работодателей, Конгресс деловых кругов и др.), Правительства РФ о регулировании социально-трудовых отношений в условиях реформ. В ноябре 1991 г. был издан указ Президента РФ «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)». В 1992 г. начала работу Российская трехсторонняя комиссия (РТК) по регулированию социально-трудовых отношений, признанная воплотить в жизнь идею социального партнерства.

Становление механизмов социального партнерства осложняется тем, что государственные органы во многом утратили способность координации общественных процессов, а профсоюзы и предприниматели не организованы. Существенно осложняют ситуацию поляризация российского общества, неподготовленность населения России к восприятию ценностей и идей социального партнерства.

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте понятие власти.
2. Что такое формальная и реальная власть?
3. Какие существуют источники власти?
4. Каковы личностная и организационная основы власти?

5. В чем причины ослабления власти?
6. Какова роль партнерства в системе производственных отношений?
7. Назовите основные принципы развития партнерства.

§29. Управление конфликтами и стрессами в организации

1. Понятие и типы конфликтов
2. Конфликт как процесс
3. Функции конфликта и формы его разрешения
4. Управление стрессами

1. Понятие и типы конфликтов

Под конфликтом понимают столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединениях, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов.

Считается, что стороны находятся в конфликте, если действия хотя бы одной из них оказывают отрицательное влияние на другую, причем если он не переходит определенных рамок, то это называется конкуренцией.

Прежде в теории управления конфликты рассматривались исключительно негативно, и все действия администрации сводились к их силовому подавлению, только загонявшему проблемы внутрь и ничуть не улучшавшему ситуацию. С современной точки зрения многие конфликты не только допустимы, но и желательны, ибо позволяют выявить «подводные камни», скрытые от глаз процессы, разнообразие точек зрения на те, или иные события, получить дополнительную информацию, что в целом облегчает процесс управления и способствует повышению его эффективности.

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные конфликты; ко вторым – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречиями в самом человеке, которые могут сопровождаться такими обстоятельствами, как необходимость выбора между двумя взаимоисключающими вариантами действий, каждый из которых в одинаковой мере желателен; несовпадением внешних требований и внутренних позиций; неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения, потребностей и возможностей их удовлетворить; влечениями и обязанностями; различного рода интересами и т. д. В общем же случае чаще всего речь идет о «выборе

в условиях изобилия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт).

Межличностные конфликты, как считается, на 75-80 % порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это выглядит как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей. Для руководителей такие конфликты представляют наибольшую трудность, ибо все их действия независимо от того, имеют они отношения к конфликту или нет, в первую очередь рассматриваются через его призму.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения, а межгрупповые порождаются борьбой за ограниченные ресурсы или сферы влияния,

С точки зрения организационного уровня, к которому принадлежат стороны, конфликты можно разделить на горизонтальные и вертикальные. К первому виду можно отнести конфликт между отдельными направлениями деятельности организации, формальным и неформальным коллективами и т. д.; ко второму принадлежат конфликты между различными уровнями иерархии. Практика показывает, что таких конфликтов большинство – до 70-80 %. Переплетение внутриорганизационных отношений на практике приводит к тому, что многие конфликты являются смешанными, содержащими в себе и те и другие элементы.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить на деловые, связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей, и личностные, затрагивающие неформальные отношения.

По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты делят на симметричные и асимметричные. В первом случае они распределяются поровну; во втором – одни выигрывают или теряют существенно больше, чем другие.

Если участники конфликта скрывают его от посторонних или конфликт еще не «созрел», что затрудняет процесс управления им или его разрешения, он является скрытым; в противном случае конфликт считается открытым. Поскольку открытый конфликт контролируется руководством, он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивать основы организации, хотя внешне будет казаться, что все идет нормально.

Скрытые конфликты часто развиваются в форме интриги, под которой в управлении понимают нечестное запутывание руководителей и коллег с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам, в ущерб тем, против кого направлена интрига. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через «третьи руки», с помощью которой очерняются или обеляются люди и их поступки.

Открытые конфликты могут быть связаны с образованием клик, то есть групп сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством линии с целью захвата формальной или неформальной власти в организации либо упрочения своих позиций.

По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные. Первые связаны с реальными проблемами и недостатками, возникающими в процессе функционирования и развития организации. Вторые обусловлены различием индивидуальных оценок тех или иных событий, отношениями между людьми и пр. Таким образом, в одном случае у конфликта существует объект, в другом – таковой отсутствует.

Различия во взглядах и оценках составляют предмет конфликта.

Если они мнимые и люди по-разному выражают свое одинаковое по существу мнение, конфликт оказывается не только субъективным, но и беспредметным. В противоположность этому объективные конфликты всегда предметны.

В организации объективные конфликты, как правило, связаны с недостатками в деятельности, поэтому имеют деловую основу. Субъективные же конфликты по своей природе всегда эмоциональны и часто являются результатом психологической несовместимости людей, их непонимания и нежелания понять друг друга.

По своим последствиям конфликты бывают конструктивными и деструктивными. Конструктивные конфликты предполагают возможность рациональных преобразований, в результате чего устраняется сам их объект, а следовательно, могут принести большую пользу; способствовать развитию организации. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход производственных процессов, управляемых ими.

Нужно иметь в виду, что любой конструктивный конфликт, если его своевременно не преодолеть, превращается в деструктивный. Люди начинают демонстрировать друг другу, личную антипатию, придираться, унижать окружающих, навязывать им свою точку зрения, отказываться решать назревшие проблемы.

Во многом превращение конструктивного конфликта в деструктивный связано с особенностями личности его участников. Новосибирские ученые Ф. Бородкин и Н. Коряк выделяют шесть типов «конфликтных» личностей, которые вольно или невольно провоцируют столкновения с окружающими: демонстративные, стремящиеся быть в центре внимания, являющиеся инициаторами споров, в которых проявляют излишние эмоции; ригидные, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих; неуправляемые, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем; сверхточные, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью; целенаправленно конфликтные, рассматривающие конфликт как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах; бесконфликтные, которые своим стремлением всем угодить создают новые конфликты.

2. Конфликт как процесс

Конфликт можно рассматривать в узком и широком смыслах: в узком – это непосредственное столкновение сторон; в широком – развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов, в рамках которого само столкновение является лишь одним из них.

На первом этапе возникает конфликтная ситуация, то есть такое положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречив друг с другом, но открытого столкновения еще нет. Она может возникнуть как по инициативе сторон, так и без их участия.

Внешними признаками конфликтной ситуации можно считать дискомфорт, то есть объективное ощущение того, что что-то не так, которое трудно выразить словами; напряжение отношений под воздействием взаимных негативных установок; недоразумения, возникающие на основе ложных выводов из ситуации или сказанного вследствие отсутствия взаимопонимания, нечеткого выражения мыслей, чрезмерных эмоций и т. д.

Со временем конфликтная ситуация может исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее; сохраниться в прежнем состояний; трансформироваться в другую; обостриться под воздействием инцидента, то есть столкновения оппонентов.

Инцидент, представляющий собой второй этап конфликта, может возникнуть целенаправленно или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств и быть как объективным, так и субъективным, основывающимся на недоразумении, то есть существовать лишь в воображении сторон.

Субъективно возникшая конфликтная ситуация или инцидент могут закончиться как сами по себе, так и по инициативе оппонентов в результате переосмысления ими своих взглядов. Ситуации, возникшие объективно, должны заканчиваться путем установления объекта, который обусловил их появление. Нужно иметь в виду, что объективные условия создают лишь потенциальную возможность развития конфликта, но возникновение инцидента зависит прежде всего от субъективных обстоятельств, в том числе от личности партнеров.

Третьим этапом развития конфликта являются кризис и разрыв отношений между оппонентами. Этот этап, в свою очередь, состоит из двух фаз - конструктивной и деструктивной. В рамках конструктивной фазы возможность совместной деятельности сохраняется, поэтому оппонентов еще можно примирить и посадить за стол переговоров. На деструктивном этапе сотрудничество уже невозможно; оппоненты теряют самоконтроль, их необходимо разъединять.

На четвертом этапе происходит завершение конфликта. Объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта как вследствие ликвидации (самоликвидации) того, так и из-за потери значения для сторон в -силу изменившихся обстоятельств. Другой способ завершения такого конфликта — оставление объекта у одного из оппонентов при устранении

остальных. Если ни того ни другого не происходит и противостояние затягивается, начинают работать различные психологические механизмы, превращающие объективный конфликт в субъективный.

С субъективными конфликтами бороться гораздо сложнее, а потому превращение в них объективных крайне нежелательно. Обычно преодоление таких конфликтов происходит также несколькими путями: разъединением участников, что может противоречить решению текущих производственных задач; их полной психологической, перестройкой, которая, как считают специалисты, редко бывает успешной; изменением рангов оппонентов (конфликт вряд ли будет продолжаться, если один из его участников, прежде занимавших одинаковые должности, станет руководителем остальных); наконец, перемирием, в рамках которого стороны, оставаясь на своих позициях, прекращают «боевые действия», хотя сама конфликтная ситуация при этом не исчезает.

В зависимости от конкретной ситуации в результате конфликта может быть осуществлена перестройка организации (изменение целей, структуры, системы управления, способов деятельности и т. д.); могут произойти распад или обновление коллектива, кадровые перестройки; может быть найден «козел отпущения» — один или несколько человек, на кого свалят вину за все проблемы и постараются уволить, успокоив или запугав тем самым остальных.

3. Функции конфликтов и формы их разрешения

Кроме негативных существуют и позитивные функции организационных конфликтов. Обобщенно их можно свести к трем основным функциям.

Информативная функция имеет две стороны: сигнализирующую и коммуникативную. Сигнализирующая сторона заключается в том, что администрация начинает обращать внимание на нетерпимые условия труда, произвол, различного рода

злоупотребления. Стремясь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации. Коммуникативная сторона состоит в том, что оппонентам необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает. Расширяя информационный потенциал, стороны невольно усиливают коммуникативный обмен друг с другом, получая гораздо больший объем информации о факторах и причинах конфликта, интересах и целях противника, позициях и программах выхода из конфликта.

Интегративная функция. Производственный конфликт влияет на соотношение индивидуальных, групповых, коллективных интересов, способствует образованию групп, установлению и сохранению нормативных и физических границ между ними. Эта функция связана с процессами внутри конфликтующих сторон и взаимодействием между ними. В социальной психологии это явление получило название «эффект группового фаворитизма». Суть его заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Этот эффект может действовать в самых разных ситуациях, в результате чего устанавливаются границы между теми людьми, которые по каким-либо критериям считаются своими или чужими.

Инновационная функция. С помощью конфликта можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива. Под влиянием противоборства или в результате его прекращения происходит известная трансформация межличностных отношений. Правильно урегулированный конфликт улучшает психологические характеристики коллектива и вызывает усиление социальной активности за счет изменения всех важнейших характеристик, сплоченности, авторитета, уровня идентификации с общими целями и удовлетворенности членством в организации, взаимного доверия и уважения.

К описанным выше функциям нельзя подходить с оценочными категориями. Их ценность зависит от ситуации. Все трансформаций, происходящие во время конфликта, единовременны и взаимосвязаны. Только после анализа завершенного конфликта можно дать оценку его направленности.

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен, ибо его последствия могут принести немалый моральный или материальный ущерб. В качестве приоритетных рассматривают пять возможных средств воздействия на участников конфликта, которые могут привести к его разрешению.

Средства убеждения возможны, если противник готов действовать иначе, поскольку пришел к убеждению, что это полезно для него самого, не принимая во внимание случайности, возникающие внутри группы или навязанные изменением внешней ситуации, а, также, не обращая внимания на то, что его заставляют брать на себя какие-то обязательства по изменению своих действий. Преимущества подобного способа в его гибкости и доверительном характере.

Навязывание норм соперникам извне, со ссылкой на общественные интересы. Это институциональный путь, опирающийся на обычаи и традиции. Его главное преимущество – в возможности предсказания поведения соперников; недостаток – отсутствие достаточной гибкости.

Материальное стимулирование используется в зависимости от ситуации. Обычно применяется в том случае, когда конфликт зашел слишком далеко. Соперники согласны на частичное достижение цели и хотят хоть как-то компенсировать свои потери. Посредством стимулирования можно выработать минимум доверия и на его основе найти более или менее приемлемое решение конфликта. Недостаток его – в слабой результативности и нормативности.

Использование власти часто сопровождается недозволенными силовыми приемами, запугиванием, шантажом и т.д. Поскольку, как правило, проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно, чем впоследствии он закончится. Таким образом, при проигрыше одного оппонента явного выигрыша для другого, а следовательно, и организации в целом может и не быть.

Компромисс, то есть соглашение, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну. Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, такая стратегия широко используется на практике, но оптимального решения при этом принять, как правило, не удается, так как сама проблема остается

нерешенной. Иногда на компромисс идут, оппоненты, находящиеся в разных рангах, но заинтересованные в решении проблемы, ибо это помогает сэкономить время и силы. Компромисс позволяет сохранить отношения и что-то приобрести вместо того, чтобы все потерять.

Предполагается, что возможность влияния на участников конфликта тем больше, чем лучше понимание, интенсивнее взаимная коммуникация и шире пространство действий.

Существует ряд правил, следование которым ускоряет процесс разрешения конфликта:

во время переговоров приоритет нужно отдавать обсуждению содержательных вопросов;

стороны должны стремиться к снятию психологической и социальной напряженности;

сторонам следует демонстрировать взаимное уважение друг к другу;

участники переговоров должны стремиться превратить содержательную и скрытую часть конфликтной ситуации в открытую, гласно и доказательно раскрывая позиции друг друга и сознательно создавая атмосферу публичного, равноправного обмена мнениями;

все участники переговоров должны проявлять склонность к компромиссу.

Большое значение имеет заключительная, послеконфликтная стадия. На этой стадии должны быть предприняты усилия по окончательному устранению противоречий интересов, целей, установок, ликвидирована социально-психологическая напряженность и прекращена любая борьба.

4. Управление стрессами

Наряду с конфликтами важную роль в деятельности работников играют стрессы.

Стресс – это состояние напряжения, которое возникает у личности под влиянием сильных воздействий. Это обязательный компонент человеческой деятельности.

В зависимости от вида и характера стрессы бывают физиологическими и психологическими.

Физиологические стрессы возникают, когда происходит накопление критической массы усталости от стрессовых ситуаций – «синдром хронической усталости». Результаты физических стрессов – болезни (язва, астма, мигрень, болезнь сердца и т. д.).

Психологические стрессы, в свою очередь, делятся на информационные и эмоциональные. Информационные стрессы возникают в ситуации информационных перегрузок, когда человек не справляется с задачами, не успевает принимать решения и т. д. Эмоциональные стрессы появляются в ситуациях угрозы, опасности, обиды. Человек становится раздражительным, теряет аппетит, впадает в депрессию, понижается интерес к общению.

Причинами стресса могут быть:

Организационные факторы: перегрузка, недогрузка, несогласованность, низкое качество плановых заданий;

конфликт ролей, когда к работнику предъявляются противоречивые требования;

неопределенность ролей в будущем;

неинтересная работа;

Личностные факторы.

Стресс наряду с отрицательным может оказывать и положительное влияние. Положительное влияние его состоит в том, что он способствует мобилизации усилий человека для выполнения работы.

Поскольку стрессы неизбежны, менеджер должен научиться управлять ими. Есть два подхода к управлению стрессами:

внести изменения в менеджмент, чтобы устранить причины стрессов; для этого надо оценить способности, потребности, склонности работников, четко определить зону своих полномочий и ответственности, использовать двустороннюю коммуникацию и т. д.;

принять конкретные меры индивидуального характера, разрабатывать программы по нейтрализации стрессов (медитация, расслабление, психоанализ, диета, спорт и т. д.).

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте понятие конфликта. Каковы его виды?
2. Какие этапы проходит конфликт в своем развитии?
3. Каковы функции конфликтов?

4. Как может быть разрешен конфликт?
5. Как менеджер может управлять стрессами?

§30. Корпоративная культура и поведение в организации

1. Культура управления бизнесом
2. Корпоративная культура
3. Деловой этикет

1. Культура управления бизнесом

Культура управления – это многогранное понятие, часть общечеловеческой культуры. Особенно, важное значение, она приобретает в условиях рыночных отношений, которые предполагают глубокое знание экономики, гибкость политики, восприимчивость к конъюнктуре рынка, умение противостоять конкуренции, постоянное обновление методов производства, освоение достижений науки и передового опыта.

Культура управления включает: уровень культуры кадров управления и реализацию его в процессе решения проблем и другой управленческой деятельности; экономическую культуру; культуру организации, технологии и техники управления; культуру условий труда; высокий уровень технических средств управления; дизайн; культуру информационных систем; этику взаимоотношений в коллективе, профессиональную этику и этикет.

Культура и эффективность управления зависят главным образом от личности руководителя или специалиста, его профессиональной, экономической, организационной, правовой, нравственной, экологической, этической, психологической и физической культуры.

Профессиональная культура кадров управления определяется уровнем образования, умения и навыков. Уровень образования – важный источник ускорения социально-экономического развития как в обществе в целом, так и в первичном коллективе. Установлено, что прирост национального дохода нашей страны на 1/3 достигается за счет роста уровня образования. Расчеты показали, что начальная школа повышает эффективность труда закончившего ее человека на 43 %, средняя – на 108, а высшая – на 300 %.

Профессиональная культура руководителя – это умение на высоком уровне и с высоким мастерством выполнять должностные полномочия по целеположению, планированию, организации, ко-

ординации и контролю деятельности коллектива; решать проблемы самостоятельно, совместно, коллегиально или коллективно; владеть принципами, методами управления, организационными инструментами. Особо следует выделить культуру речи и беседы, приема посетителей, контакта, проведения собраний, совещаний, конференций, советов, организации своего труда.

Эффективность труда в значительной степени определяется экономической культурой производства. Работа в условиях рынка, совершенствование хозяйственного и экономического механизмов требуют повышения общей экономической культуры. Необходимо владеть экономическими знаниями, культурой хозяйствования, предпринимательства, маркетинга и т. д.

Экономическая культура управления бизнесом в широком смысле определяется знанием экономики отраслей, запросов потребителей, владением искусством ведения конкурентной борьбы за рынок, умением прогнозировать и экономически обосновывать рыночную конъюнктуру, находить новые сегменты и ниши на рынке, исчислять результаты предпринимательского и коммерческого риска, экономически обосновывать новые формы и методы бизнеса, рекламы, сервисного и инфраструктурного обеспечения, вести маркетинговую деятельность, использовать экономические рычаги и стимулы.

Экономическая культура включает культуру производства (культура средств труда, предметов труда, самого труда и т. д.), обмена (эквивалентность, ритмичность обмена, культура рынка, ведения конкурентной борьбы за него), распределения (распределение по труду, удовлетворение социальных и культурных потребностей с учетом качества труда и т. д.), потребления (культура питания, жилья, одежды).

Организационная культура – это умение построить организационные системы, обеспечить их функционирование с помощью технологий управления, оргтехники.

Критерием организационной культуры являются своевременное и гармоничное выполнение функций аппаратом управления и эффективное решение проблем.

Руководители и специалисты должны обладать правовой культурой – знать законы, нормативные акты, административное и земельное право – и строить свою деятельность на их основе.

Важную роль играет культура условий труда, позволяющая повысить его привлекательность, развивать творческое к нему отношение, а главное, содействовать сохранению здоровья тружеников (эстетизация среды, дизайн, нормальные санитарно-гигиенические, психофизиологические условия).

Основой выработки управленческих решений, а, следовательно, и процесса управления является информация. Носителем информации в большинстве случаев выступают документы, поэтому информационная культура также способствует эффективному управлению производством. Культура документооборота заключается в научно обоснованном установлении рационального числа документов, которые должны поступать менеджерам.

Одной из составных частей культуры управления является нравственная культура. Нравственная культура – это единство сознания, убеждений человека, его образованности, интеллекта, поступков и поведения. Она выражается в культуре человеческих взаимоотношений. Деловые отношения должны строиться с учетом категорий нравственного порядка, без ущемления человеческого достоинства, нарушения человеческих и правовых норм. Ссылки на внешние причины в качестве оправдания безнравственных действий несостоятельны.

Говоря о нравственной культуре коллектива, следует опираться на цели, которые он перед собой ставит, присущий ему уровень гуманности, коллективизма, справедливости, патриотизма по отношению к своему предприятию. Если коллектив не дорожит честью предприятия, производит некачественную продукцию, это свидетельствует о низкой нравственной культуре.

Руководители и специалисты должны обладать экологической культурой, которая выражается в производстве экологически чистой продукции, применении щадящих природу технологий и т. д.

Ликвидация бюрократической системы повысила роль этической культуры. Через служебные этику и этикет воплощается в жизнь культура управления в целом. Этическая культура базируется не только на установленных формах, методах, правилах, но и на историческом опыте деятельности конкретных руководителей. Использование этого опыта, привнесение собственного позволяют установить правильные взаимоотношения между людьми.

В тесной связи с этической культурой находится психологическая культура. Она имеет свои особенности, заключающиеся в культуре проявления психологических свойств личности, управления ими и воспитании. Психологическая культура кадров управления характеризуется культурой восприятия, памяти, мышления, воображения, эмоций, воли, индивидуально-психических процессов - темперамента, характера, способностей, направленностью личности в процессе взаимоотношений и управления коллективом, умением анализировать психологическую ситуацию.

Менеджер должен иметь достаточный общий уровень культуры, обеспечивающий гармоничное развитие личности, изучать, познавать, усваивать богатства духовной культуры.

Кадры управления должны заботиться и о своей физической форме. Менеджер должен быть здоровым, подтянутым, энергичным, работать с хорошим настроением.

Культура управления оказывает большое влияние на производительность труда работников сферы производства и управления. В комплексе с другими факторами она влияет на эффективность решения проблем, поэтому ее повышение является обязательным условием совершенствования управления предприятием и его подразделениями.

2. Корпоративная культура

Корпоративная культура – совокупность взглядов, ценностных ориентаций и норм поведения, которые разделяют члены организации: ради чего люди стали членами этой организации; как строятся отношения между ними, какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, что принято относить к ценностям и нормам. В корпоративной культуре отражается имидж организации, она рассматривается как средство, способствующее установлению взаимопонимания между ней и окружением.

Корпоративная культура не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования и выживания ее в перспективе. Она позволяет обеспечить высокую прибыльность организации посредством

совершенствования управления, обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым им решениям, воспитания отношения к организации как к своему дому, что приводит к максимизации эффективности производственного менеджмента и общим качественным улучшениям деятельности.

Корпоративная культура включает всю систему социально-трудовых отношений:

социализированную стратегию цель фирмы;

эталоны поведения персонала;

структурные характеристики персонала (образовательные, этнические, национальные, демографические);

способы ведения хозяйства;

характер, содержание, условия труда и методы его организации;

систему стимулов; систему обучения персонала и др.

Принципы формирования корпоративной культуры следующие:

Комплектность представлений о назначении организации – это не только отношения между членами какой-либо организации, но и комплексное представление о назначении данной системы и ее членов в целом, в частности цели, характер продукции и рынка, которые определяют эффективность соответствующей системы.

Первоочередность определения ценностей и философии организации.

Историчность – культура организации не поддается простому манипулированию, складывается годами и сама в значительной мере определяет характер экономической системы, стиль управления.

Отрицание силового воздействия – нельзя искусственно насаждать в какой-либо экономической системе со слабой культурой сильную, и наоборот , или корректировать ее. Сильная культура, как слабая, могут быть эффективны в одном случае и неэффективны в другом – все зависит от конкретных условий.

Комплексность оценки – оценка воздействия культуры на эффективность экономической системы должна базироваться на комплексном подходе, который предусматривает учет не только прямого воздействия, но и множества невидимых, опосредованных влияний.

По отношению к организации корпоративна культура выполняет ряд функций:

охранная – создает барьер, ограждающий организацию от нежелательных внешних воздействий; реализуется через различные запреты, «табу», огранивающие нормы;

интегрирующая – воспитывает чувство принадлежности к организации, гордости, стремление посторонних лиц включиться в нее, что облегчает решение кадровых проблем;

регулирующая – поддерживает определенные правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контрактов с внешним миром, что является гарантией стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов;

адаптивная – облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации; реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых также воспитываются сотрудники; участвуя в современных мероприятиях, придерживаясь одинаковых способов поведения и т.д., люди легче контактируют друг с другом;

ориентирующая – направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло;

мотивационная – создает необходимые стимулы;

функция формирования имиджа организации, то есть ее образа в глазах окружающих: этот образ – результат непроизвольного создания людьми отдельных элементов культуры организации в некое целое, оказывающее огромное воздействие, как на эмоциональное, так и на рациональное отношение ней.

Выделяют следующие виды корпоративной культуры.

Бюрократическая культура характеризуется регулированием всех сторон деятельности организации документами, четкими правилами, процедурами; оценкой персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти, сконцентрированной в руках руководства, здесь является должность. Такая культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов.

Предпринимательская культура поддерживает действия, направленные вовне организации и на перспективу, новаторство и творческую активность персонала. Гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и совершенствовании.

Управление здесь основывается на вере в руководителя, его знаниях и опыте, а также привлечении персонала к творчеству.

Партиципативная организационная культура ориентирует профессионал на собственный профессиональный рост, овладение новыми знаниями, удовлетворение потребности в самораскрытии. Если в такой организации встает вопрос о сокращении персонала, то каждый должен оценить, с одной стороны, насколько организация в ее нынешнем состоянии способна помочь ему в профессиональном росте, с другой стороны – с другой – чем он сам может быть полезен организации и коллегам. Главный механизм такого понимания – самоформирование целевых команд под проекты, что позволяет организации снизить бремя неэффективных затрат, переведя персонал на работу по проектам, имеющим финансирование. Кроме того, сотрудники получают возможность эффективно использовать собственное время.

Корпоративная культура играет очень важную роль в жизни организации, поэтому она должна быть предметом самого пристального внимания руководства. Менеджмент призван не только соответствовать корпоративной культуре, так как сильно зависит от нее, но и, в свою очередь, оказывать влияние на ее формирование и развитие.

Корпоративная культура может быть оценена, проконтролирована, управляема. Критерии ее анализа следующие:

«толщина» – относительная величина, показывающая удельный вес определяющей организационной культуры в общем количестве признаваемых членами организации культур;

разделяемость взглядов – показатель, характеризующий количество основных положений, норм, ценностных ориентаций, традиций и т.д., абсолютно принимаемых всеми членами организации;

«широта» – величина, характеризующая количественное отношение членов организации, для которых данная культура доминирующая, к общему числу членов организации;

конфликт – ситуация, в которой определяющей становится не одна организационная культура, а две (несколько); следует учитывать, что конфликт организационных культур может быть не только негативным, но и позитивным в зависимости от стратегии организации: для нормально функционирующей, то есть финансово устойчивой организации, имеющей необходимый рынок сбыта,

конфликт организационных культур становится необходимым фактором развития, расширения;

«сила» – степень проявления организационной культуры и ее влияния на поведение персонала(слабую организационную культуру можно распознать по таким признакам, как отсутствие ясных представлений о ценностях и общих убеждений относительно того, как достичь успеха в определенном деле; беспомощности, поиске спасения в постановке краткосрочных целей; отсутствии согласия между отдельными частями организации и др.).

Менеджеры призваны уметь анализировать практику корпоративной культуры, влиять на ее формирование и изменение в лучшую сторону. При ее анализе следует выделять три основных момента.

Первый момент – это базовые предположения, которых придерживаются члены организации в поведении и действиях. Они нередко связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества и т.д.) и регулирующих ее переменных (природа, время, работа, характер отношений и т.д.)

Второй момент – это ценности (или ценностные ориентации), которых придерживается человек. Ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым. В некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому нельзя обвинять клиента за неудачу в работе. Ценности помогают работнику понять, как он должен действовать в конкретной ситуации.

Третий момент – это «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членами организации. Некоторые организации имеют специальные документы, в которых детально описаны ценностные ориентации. Содержание и значение последних наиболее полно раскрывают «ходячие» истории, легенды и мифы. Они иногда оказывают большее влияние на людей, чем ценности, записанные в рекламном буклете компании.

При анализе организационной культуры могут быть выявлены стратегически важные критические ситуации, когда она не соответствует функциям структурных подразделений, функциональному или морфологическому содержанию организации, структуре управления, стадии развития, стратегии организации. Каждая критическая ситуация требует

индивидуального подхода, сложного ряда взаимосвязанных выводов и решений.

Успех организации предполагает высокую степень совместимости стратегии и организационной культуры. Чтобы достичь этого, выделяют следующие подходы:

игнорируют культуру, препятствующую эффективному выполнению выбранной стратегии;

систему управления подстраивают под существующую организационную культуру; подход основан на признании барьеров, создаваемых культурой, для проведения желаемой стратегии и выработке альтернатив по «обходу» этих барьеров без серьезных изменений в самой стратегии;

пытаются изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией;

стратегию подстраивают под существующую культуру.

Корпоративная культура закрепляется и поддерживается так называемой фирменной философией, отражающей нравственно-деловое кредо организации, фиксирующей ее ценности и цели деятельности в функционально-специализированных областях. Приобщение сотрудников к корпоративной культуре, воспитание в них готовности действовать в ее духе и демонстрировать соответствующие образы организационного поведения считаются в современной науке и практике управления ключевым направлением работы менеджера. В корпоративной культуре проявляется и культура личности, в том числе культура мышления, речи, исполнения, законопослушность, соблюдение норм служебной этики.

3. Деловой этикет

Важнейшими показателями культуры управления являются профессиональная этика и деловой этикет.

Профессиональная этика – это совокупность определенных нравственных обязанностей, принципов и норм поведения, которые реализуются во взаимоотношениях работников в процессе трудовой деятельности. Она призвана прививать моральные принципы и правила, понятия долга, чести, воспитывать человека. Профессиональная этика базируется на общечеловеческой этике. Ее основа – добросовестный труд, умножение личного и общественного

достояния, высокое сознание общественного долга, коллективизм и товарищеская взаимопомощь, гуманные отношения между людьми, честность, гласность, демократизм, непримиримость к несправедливости, бюрократизму, волоките.

В практической деятельности профессиональная этика реализуется с помощью форм, методов, приемов, правил, установленных процедур, образующих деловой этикет.

Деловой этикет – это формы и, методы этических и этико-психологических взаимоотношений в процессе трудовой деятельности.

Менеджеру в процессе управления приходится не только соблюдать общечеловеческий этический кодекс, но и следовать этикету делового человека, который включает нормы обращения, приветствия, знакомства, деловые отношения, культуру делового протокола, внешний облик, манеру поведения и т. д.

Приведем некоторые положения делового этикета. Обращение. Первыми здороваются мужчина с женщиной, младший по возрасту со старшим, нижестоящий по должности с вышестоящим.

Стиль обращения к коллегам определяется общим стилем отношений в коллективе. Лучше обращаться к коллегам по имени и отчеству.

По имени можно обращаться к ближайшим сотрудникам, к молодым, если они не возражают против такого обращения. В деловой обстановке обращаться к подчиненным следует только на «вы». Обращение на «ты» допустимо лишь при неформальных отношениях. При первой деловой встрече с незнакомыми людьми следует представиться им самому, либо вас должны представить друг другу организаторы встречи. Мужчина обязан представиться женщине первым.

Деловые отношения. В деловых отношениях соблюдают субординацию, означающую, что каждый ведет себя в соответствии с занимаемой должностью и служебным положением.

Необходимо придерживаться принципа эмоциональной нейтральности в отношениях с подчиненными. Менеджер обязан относиться ко всем сотрудникам ровно, выдержанно, независимо от личных симпатий и антипатий. В любой ситуации необходимо вести себя корректно.

Менеджеру следует помнить, что излишняя фамильярность не способствует созданию деловой обстановки. Следует максимально ограничить число лиц, имеющих право входить в кабинет управленца без уведомления.

Нельзя входить в кабинет, если там уже кто-то находится. Желательно, чтобы все лица, которым необходим прямой контакт, имели бы фиксированное время визита. В то же время чрезмерная недоступность ведет к недостатку текущей информации, задержкам в принятии решений.

Приглашая на беседу, следует предупреждать о времени, длительности, теме беседы. Чтобы беседа закончилась успешно, эффективно, необходимо:

высказываться кратко и по существу;

опираться только на фактические данные, не увлекаться деталями;

избегать назидательности;

осторожно использовать слово «я».

Менеджер должен уметь слушать, не перебивая, не прерывая, не отвлекаясь на другие дела. Не высказывайтесь «с ходу» по служебному вопросу. Категоричность и безапелляционность не повысят ваш авторитет. Умейте быть внимательным к собеседнику.

Интерес, восхищение и похвала подчеркивают важность беседы.

Учитесь понимать человека, обращая внимание на глаза, мимику, жесты, позу.

Внешний облик, манеры. К внешнему облику участников предпринимательской деятельности предъявляются весьма серьезные требования. Бизнесмен (менеджер) должен быть всегда опрятен: плохо завязанный галстук или нечищеные ботинки – свидетельство нетребовательности к себе или безразличия к окружающим, рассеянности и несобранности.

Не следует носить одежду ярких цветов или слишком пеструю. Предпочтителен консерватизм в одежде: костюмы спокойных тонов и классических фасонов, однотонные светлые сорочки, тщательно подобранные галстуки и никакой бижутерии (значков, брелков, цепочек, перстней, булавок). Нежелательно класть в наружные карманы ручку, карандаш, очки, расческу и другие предметы.

Официальные приемы требуют определенной одежды, об этом сообщают в приглашении. Костюм, надеваемый в официальных случаях, не должен быть спортивным, а пиджак и брюки – разного цвета.

Необходимо следить за походкой: ходить твердо, прямо, не вразвалку, с достоинством.

Не следует сидеть развалясь в кресле или на самом краешке стула, раскачиваться на нем, класть ногу на ногу, покачивать ногой во время разговора. Жесты должны быть сдержанны и целесообразны. Не следует забывать, что на внешний вид и манеры менеджера всегда обращают внимание. Необходимо чувство меры - всякие отклонения раздражают окружающих и «работают» против успеха.

Менеджеру надо следить за впечатлением, которое он производит на окружающих, но не ради самолюбования, а для самокоррекции.

Культура телефонного разговора. Умение правильно и корректно говорить по телефону так же важно, как и умение правильно строить деловые отношения.

Разговор должен быть коротким, вежливым, касаться существа дела. Набрав номер и услышав, что трубку сняли, следует поздороваться, убедиться, что связались с нужным абонентом, назвать себя и попросить к телефону, употребляя слова «пожалуйста», «будьте добры» и т. д., нужного вам человека (в случае ошибки надо извиниться и повесить трубку). Представляясь по телефону, следует четко называть не только фамилию, но имя и отчество.

Если разговор должен быть обстоятельным, надо поинтересоваться, имеет ли собеседник время вас выслушать.

Сняв трубку по звонку, называют организацию или свою фамилию. В случае занятости просят перезвонить в удобное для менеджера и абонента время.

Не следует вести частные переговоры в присутствии постороннего лица.

Если телефонная связь прервалась, перезванивает тот, кто звонил. Заканчивать разговор должен его инициатор.

Не следует звонить по делам в выходные дни. Если необходимо позвонить на квартиру замужней женщине или

женатому мужчине, надо непременно назвать себя и извиниться за беспокойство.

Деловой протокол. Деловой протокол – это порядок проведения деловых встреч. Он особенно важен при ведении переговоров.

Условливаться о встрече или переговорах принято не менее чем за два-три дня, при этом заранее следует уточнить вопросы, выносимые на обсуждение, а также продолжительность встречи. В этот же момент стороны договариваются о материалах – необходимых для обсуждения, а также итоговых документах или устных декларациях. Время начала переговоров принято неукоснительно соблюдать обеим сторонам.

На столах участники должны найти бумагу и письменные принадлежности. Желательно иметь также прохладительные напитки. Хорошим тоном будет подать чай или кофе.

Организацию деловых встреч целиком берет на себя сторона-инициатор либо по договоренности одна из сторон, становящаяся принимающей. Зачастую переговоры проводятся в форме таких протокольных мероприятий, как коктейль, ланч, ужин, иного рода приемы.

Ланч (завтрак) устраивают обычно между 12 и 13 ч, он длится 1 -1,5 ч (45 - 60 мин - завтрак и 25 - 30 мин - кофе или чай).

Чай устраивают между 16 и 18 ч, как правило, для женщин. Возможно приглашение мужчин. Продолжительность чая 1—1,5 ч.

Начало коктейля (а-ля фуршет) – между 17 и 18 ч, длится он 2 ч. Проводится стоя.

Обед - наиболее почетный вид приема – назначают в промежутке от 20 до 21 ч. Длится он обычно 2 - 3 ч и более, за столом проводят примерно час, остальное время — в гостиных.

«Шведский стол» – угощение по принципу самообслуживания. Менее официален, нежели обед.

Ужин начинается в 21 ч и позднее. Отличается от обеда временем проведения.

Прием должен быть тщательно подготовлен. В этот процесс входят: выбор вида приема, составления списка приглашенных, заблаговременная рассылка приглашений, составление плана рассаживания гостей за столом, меню, подготовка помещений, сервировка столов и обслуживание гостей, подготовка тостов или

речей, определение порядка проведения приема. Проводя прием, будьте внимательны и доброжелательны ко всем приглашенным.

Если вы получили письменное приглашение на прием, на него необходимо ответить. Приходить следует точно в указанное в приглашении время.

Деловые подарки. В деловом мире принято делать подарки, дарить сувениры, преподносить вещи с фирменными знаками. Но здесь нужны мера и такт. Нельзя дарить слишком дорогие вещи – это может поставить коллегу в неловкое положение. Зато очень хорошо подарить то, что отвечает желанию и стилю партнера, несет отпечаток вашего личного к нему отношения.

При деловом визите в другую страну уместно дарить художественные изделия: скульптуры, гравюры, памятные медали, книги. При недостаточно тесном знакомстве возможны такие подарки, как национальные напитки, сладости, курительные принадлежности, изделия из кожи, керамики, стекла, металла и т. д.

Не надо дарить предметы туалета – носки, рубашки, шляпы, парфюмерию и т. д., за исключением галстуков, которые входят в число допустимых сувениров.

Дарить надо тактично, сопровождая дарение приятными словами; пожеланиями, шуткой.

Если вас пригласили домой, лучший подарок – живые цветы. Их вручают в развернутом виде или в специальной упаковке.

Принимать подарки – тоже надо уметь: поблагодарить, распаковать, если ситуация позволяет, оценив внимание и вкус дарителя, выразить удовлетворение.

За посланный или переданный через третье лицо подарок поблагодарить надо сразу по телефону или коротким письмом.

Отказаться от подарка можно лишь в том случае, когда принять его неприлично или подарок настолько ценен, что вынуждает чувствовать себя должником. В таком случае подчеркивают свою признательность за внимание и мотивируют отказ. Отказываться следует вежливо, но твердо.

Культура речи. Помните, что грамотность, логичность, эмоциональная окраска речи являются обязательным условием любого делового контакта. Следите за правильным употреблением слов, их произношением, ударениями (договор, эксперт, обеспечение, созвонимся, валовой, оптовый, начать и т.д.).

Если нет уверенности в правильности произношения или употребления какого-либо слова, нужно обратиться к словарям: орфографическому, словарю ударений, толковому, иностранных слов. Они должны быть под рукой. Не следует использовать обороты, содержащие лишние слова; без надобности иностранные слова; безличные конструкции, явно прикрывающие нежелание брать на себя ответственность, самостоятельно думать; слова-паразиты.

В разговоре нежелателен заносчивый, самонадеянный, категоричный тон, он свидетельствует о переоценке собственной персоны и пренебрежении к окружающим.

Контрольные вопросы

1. Каковы составляющие культуры управления?
2. В чем заключается профессиональная этика?
3. Расскажите об основных требованиях делового этикета.

§31. Организационные коммуникации

1. Процесс и виды коммуникаций
2. Барьеры в коммуникациях организации
3. Совершенствование коммуникаций

1. Процесс и виды коммуникаций

Коммуникации – это передача информации от одного объекта к другому, причем субъектами могут быть отдельные личности, группы или организации.

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечить понимание информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует в эффективности общения участвующих в нем людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о его стадиях, в которых участвуют двое или большее число людей.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;

сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов;

канал – средство передачи информации;

получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят через несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Взаимосвязанные этапы таковы:

зарождение идеи;

кодирование и выбор канала;

передача;

декодирование.

Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с ее формирования или отбора. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточно времени на обдумывание идеи.

Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой формы, в которой может послужить для обмена информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена. Чтобы осуществить его эффективно, он должен принять в расчет множество факторов.

Но в том, чтобы сообщить подчиненным конкретные сведения об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты работы. Идея не может заключаться в общих похвалах или критике поведения подчиненных.

Кодирование и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные электронную почту, видеоленты. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективным.

Выбор средств сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Желательно использовать два или более средств коммунникации. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем, не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее. Ориентация на оба канала заставляет тщательно готовиться и письменно регистрировать параметры ситуации. Однако каждый информационный обмен не должен быть

письменным. В этом случае потоки бумаг становятся неуправляемыми.

Передача. На этом этапе отправитель использует канал для доставки сообщения получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникации. В то же время передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы довести идею до другого лица.

Декодирование. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование – это перевод символов отправки в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют такое же значение для получателя, последний будет знать, что имел в виду отправитель, когда формировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

Значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией способствует обратная связь, когда отправитель, и получатель меняются коммуникативными ролями. Согласно ряду исследований, двусторонний обмен информацией по сравнению с односторонним, хотя и протекает медленнее, тем не менее, эффективнее снимает напряжение, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

Поскольку руководитель исполняет свои роли и осуществляет основные функции с тем, чтобы сформулировать цели организации достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации.

Коммуникации между организацией и внешней средой. На деятельность организаций оказывают влияние факторы внешней среды. От этих факторов зависят ее коммуникационные потребности. Организация пользуется разнообразными средствами для коммуникаций с внешним окружением. С имеющимися и потенциальными потребителями она сообщается с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровнях. Организации приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные

отчеты. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения: Очень часто обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, отчеты и т. д., циркулирующие внутри организации, являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением

Межуровневые коммуникации в организациях. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, то есть с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.д.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей, то есть снизу вверх. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность.

На любом из вышестоящих уровней может быть принято решение об отклонении новой идеи. Если предположить, что идея действительно хорошая, сообщение менеджеру об отклонении его предложения фактически проинформировало его о том, что организация не стимулирует его к поиску новаторских предложений. В результате организация может лишиться серьезной возможности повысить производительность и получить экономию.

Коммуникации по восходящей также выполняют функции едовещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей – это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно один час в неделю, собираются для обсуждения и решения производства или обслуживания потребителей. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предположений и объяснительных записок.

Коммуникация между различными отделами (подразделениями). В выполнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организация нуждается в горизонтальных коммуникациях. Она состоит из множества подразделений; обмен информацией между ними нужен для

координации задач и действий. Поскольку организация – это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали согласованно, продвигая организацию в нужном направлении. Например, в компаниях наукоемких отраслей руководители среднего звена из производственных, маркетинговых и проектно-исследовательских отделов встречаются для координации действий обновлению продукции. На основе базовой технологии компании могут выпускать разнообразные продукты, поэтому чрезвычайно важно через проектно-исследовательский отдел получать информацию о том, что востребовано на рынке. Это позволяет организации сохранять близость к потребителю и продолжать эффективно удовлетворять его запросы. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы. Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворённости работников организации.

Коммуникации руководитель – подчиненный. Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, есть смысл рассматривать их отдельно, поскольку она представляет собой составную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что две трети этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

Некоторые из разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; обсуждением проблем эффективности работы, достижением признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствованием и развитием способности подчиненных; сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Коммуникации между руководителем и рабочей группой. В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен информацией между

руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность ее действий. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях «и возможных их Последствиях для этого или других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера. Кроме того, рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

Неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов (прошедших по системе Тайного сообщения). Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналу формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации.

Исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, то есть слухи, часто оказывается точной, а не искаженной.

2. Барьеры в коммуникациях организации

Искажение сообщений. Когда информация движется в организации вверх и вниз, смысл сообщении несколько искажается: Искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться преднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо менеджер не согласен с сообщением. В этом случае менеджер модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла было в его интересах.

Проблема искажения информации может возникать также вследствие фильтрации. Фильтрация происходит по мере движения сообщений вверх, вниз или с уровня на уровень. Существует потребность в фильтрации информации, чтобы с одного уровня на другой направлялись только те сообщения, которые его касаются.

Для ускорения движения информации или придания сообщению большей ясности сведения можно администрировать и упрощать перед направлением в сегменты организации. Поскольку менеджеры определяют, какие сообщения направлять, межличностные контакты могут подталкивать их к отсеиванию одних и акцентрированию других сообщений. Это может стать причиной не передачи важной информации в другой сектор организации или поступления информации с существенным искажением содержаний.

Сообщения, отправляемые наверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Это может приводить к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме. Далее, поскольку подчиненные хотят получить одобрение руководителя, они могут говорить ему только то, что он хочет услышать. Дополнительной причиной ухудшения качества поступающей наверх информации может быть повышенное внимание руководители среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от подчиненных. В числе других причин, решающих работникам передавать информацию наверх, могут быть страх перед наказанием и ощущение бесполезности этого действия.

Информационные перегрузки. Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей

Информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему важной; то же относится и к обмену информацией. К сожалению, понимание руководителем важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации. Информационные перегрузки могут быть вызваны также элементарной нехваткой технических средств связи и обработки информации.

Нерациональная организационная структура – еще одна причина, способная вызвать проблемы в коммуникациях. Если структура организации продумана плохо, вызывает дублирование функций, задач и полномочий, это неизбежно приводит и к параллельным потокам информации, ее искажениям и замедлению движения. Кроме того, чем больше уровней руководства в организационной структуре, тем больше вероятность информационных искажений, так как каждый уровень фильтрует и корректирует передаваемую информацию. Нерациональная структура может вызывать конфликты между различными подразделениями и отдельными руководителями, что естественно создает серьезные проблемы при обмене информацией и принятии управленческих решений. Психологические различия в восприятии. Люди интерпретируют одну и ту же информацию по-разному в зависимости от образования, жизненного опыта, круга интересов, потребностей, эмоционального состояния. Очень важен также характер взаимоотношения между руководителем и подчиненным. В атмосфере доверия расширяются информационные потоки и повышается точность информации: если руководители честны и открыты, информируя своих подчиненных, последние отвечают им тем же. Семантические барьеры проявляются в том, что слова-символы,

используемые для кодирования информации, могут иметь разные значения для разных людей в зависимости от профессии, социального статуса, национально-культурных различий, должности и т. д. Ситуация усложняется тем, что во многих организациях, а иногда даже и в структурных подразделениях, вырабатывается собственный жаргон, что также может служить источником смысловых искажений.

Невербальные преграды. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов, например, выражение лица, поза, жест, интонация, которые, как всем хорошо известно из собственного опыта, способны существенно изменить смысл произносимых слов. Согласно исследованиям психологов, значительная часть речевой информации (иногда до 90 %) воспринимается не через слова, а через язык жестов, поз и интонацию. Это значит, что во многих случаях то, как мы говорим, гораздо важнее слов, которые мы произносим. Невербальные символы (точнее их противоречие или несоответствие вербальным)

способны существенно исказить смысл передаваемого сообщения и создать дополнительные проблемы в общении.

3. Совершенствование коммуникаций

Рассмотрим некоторые способы совершенствования информационного обмена в организации.

Регулирование информационных потоков. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить минимум и максимум в информационных обменах. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

Управленческие действия. Планирование, реализация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегий» целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного, контроль за ходом работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля – вот дополнительные действия, подвластные руководителю.

Системы обратной связи. Обратная связь составляет часть контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи – перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Любой руководитель преодолевает разрыв между собой и своими подчиненными путем создания продуманной системы коммуникаций, которая гарантирует прохождение сообщений вниз и восприятие их там.

Вопросы работников – еще один вариант системы обратной связи. Их можно проводить для получения информации от руководителей и рабочих по различным вопросам: четкого доведения до них шли деятельности; с какими потенциальными и реальными проектами они сталкиваются или могут сталкиваться;

получают ли точную и своевременную информацию, необходимую для работы открыт ли их руководитель для предложений; информировали о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем – снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется в виде анонимных предложений, которые работники опускают в специальные ящики. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу.

Систему сбора информации можно создать путем развертывания частичной телефонной сети, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы. Ответы направляются либо непосредственно работникам, либо печатаются в информационном бюллетене. В некоторых организациях создаются группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

Информационные бюллетени, публикации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления на темы охраны здоровья работников, нового контракта нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца» ответы руководства на вопросы рядовых работников. Печатные материалы могут дополняться видеолентами о работе организации. Современная информационная технология. Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители вспомогательный персонал и рабочие рассылают и олучают. Электронная почта дает

возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить поток телефонных разговоров. Кроме того, электронная почта – эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, городах, областях и даже странах.

Контрольные вопросы

1. Какие вы знаете элементы коммуникационного процесса?
2. Что представляет собой модель обмена информацией?
3. Назовите этапы коммуникационного процесса.
4. Какие существуют виды коммуникаций?
5. Что может послужить преградой в организационных и межличностных коммуникациях?
6. Пути совершенствования коммуникаций в организациях.

ГЛОССАРИЙ

Авторитарный стиль управления – характерна централизация власти и единоличное принятие решений. Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и распоряжений, ставка делается на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления, неприятие инициативы подчиненных. Под началом автократа работать неприятно, так как подчиненные испытывают постоянный страх перед увольнением.

Авторитет – это заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчинённых, вышестоящего руководства и коллег по работе, признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным качествам.

Адаптивное управление – это деятельность, которая характеризуется способностью управляющей системы реагировать на изменение внешней среды, оно предполагает непрерывность планирования, прогнозных оценок, учет неопределенности и т. д.

Аккордная – система применяется лишь в исключительных случаях при выполнении срочных ответственных задании расценка устанавливается на весь объем работ без пооперационного подразделения.

Брак – продукция, непригодная для удовлетворения потребности в соответствии с назначением

Бюджетный эффект инновационного проекта – понимается не только превышение дохода соответствующего бюджета над расходами в целом по проекту, а превышение доходов над расходами для каждого этапа реализации проекта.

Вид движения предметов труда в производственном процессе – способ передачи изготавливаемых предметов между технологическими операциями

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

Власть – отношение неравных и связанных лиц, содержание которого заключается в том, что одна изсторон принимает решения, обязательные для другой стороны

Внутрифирменное планирование (ВФП) – комплекс расчетов и процедур производственно-экономического характера, направленных на установление и реализацию целей производственной деятельности предприятия в определенные плановые периоды времени (месяц, квартал, год).

Временное сочетание – соединение всех частей и элементов системы заключается в организации согласованных во времени действий за счет рационального решения сложного комплекса задач системы временного планирования.

Время регламентированных перерывов – складывается из времени на отдых и личные надобности, а также перерывов, обусловленных организационно-технологическими особенностями процесса.

Демократический стиль управления – характеризуется доверием к людям, стремлению к коллегиальному решению задач, систематическому информированию подчиненных о положении дел в коллективе. В коллективе царит доброжелательная атмосфера, правильная реакция на критику.

Децентрализованные организации – это такие организации, в которых принятие важных решений осуществляется на нижестоящих уровнях управления. Так, например, в сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

Диагностика – исследование проекта деятельности для выявления возможных отклонений и недостатков в нём.

Диспетчирование производства – централизованное непрерывное наблюдение, контроль и регулирование производственного процесса, организуемое на основе установленных календарных планов, сметно-суточных заданий с использованием средств оперативного управления.

Жизненный цикл инновации – называют период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества до его практического использования.

Закон необходимого разнообразия – По определению У. Р. Эшби, первый фундаментальный закон кибернетики заключается в том, что разнообразие сложной системы требует управления, которое само обладает некоторым разнообразием.

Закон обратной связи – Четвертый принцип кибернетики возведен в ранг фундаментального закона, который известен как закон обратной связи. Без наличия обратной связи между взаимосвязанными и взаимодействующими элементами, частями или системами невозможна организация эффективного управления ими на научных принципах.

Заработная плата – это выраженная в денежной форме часть общественного продукта, поступающая в личное потребление рабочих и служащих в соответствии с количеством и качеством затрачиваемого ими труда.

Иерархия менеджмента – это служебная лестница, ряд должностей, последовательность подчинения в порядке перехода от низших уровней к высшим, и наоборот.

Инновации – в широком смысле понимается прибыльное (рентабельное) использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера.

Категории менеджмента – наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные всеобщие свойства и устойчивые отношения (связи) в процессах и структуре управления организацией.

Качество продукции – совокупность свойств продукции, обуславливающих её пригодность удовлетворять её определенные потребности в соответствии с её назначением.

Квалиметрия – наука (научная область) занимающаяся количественной оценкой качества продукции (измерением качества).

Кибернетика – наука об общих закономерностях в процессах управления, осуществляемых в живых существах, машинах и их комплексах.

Коммуникационный процесс – это процесс обмена информацией между двумя или более людьми.

Коммуникация – представляет собой процесс, связанный с межличностным и организационным общением при передаче информации как внутри организации, так и с внешней средой.

Компетенция – это рациональное сочетание способностей, личностных качеств и мотивации персонала фирмы, рассматриваемых во временном интервале.

Конфликт – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений, взглядов двух или нескольких людей.

Концепция управления персоналом – это система взглядов на трактовку сущности, содержания, целей, задач критериев, принципов и методов управления персоналом и механизма ее реализации в конкретных условиях.

Косвенно-сдельная оплата – особая система оплаты труда, применяемая для вспомогательных и обслуживающих рабочих. Расценка для вспомогательных рабочих устанавливается в зависимости от уровня выработки основных рабочих -сдельщиков.

Культура организации – понимаются идеология управления, мировоззрения по отношению к внешней и внутренней среде - позиции, точки зрения, манера поведения, в которых воплощаются основные ценности.

Либеральный стиль руководства – характеризуется предоставлением полной самостоятельности, возможности индивидуального и коллективного творчества. Руководителей-либералов отличает безынициативность, пассивность, боязнь конфликтов, а его деятельность малоэффективна.

Лизинг – понимается вид предпринимательской деятельности, направленной на инвестирование свободных финансовых средств, когда по договору арендодатель обязуется приобрести в собственность имущество у определенного продавца и представить его арендатору за плату во временное пользование.

Менеджер – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования фирмы.

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

Миссия – существует широкое и узкое понимание миссии. При широкой трактовке миссия рассматривается как утверждение философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, на которые организация будет ориентироваться в своей деятельности. В случае узкого толкования миссия трактуется как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в

котором проявляется отличие данной организации от других ей подобных.

Модель – артефакт, в котором фиксируются связи и отношения изучаемого объекта.

Мотивация – это процесс, с помощью которого менеджер активизирует работу людей и побуждает их эффективно трудиться для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания.

Научная подготовка производства (НПП) – это совокупность взаимосвязанных процессов научного поиска и обоснования возможных направлений развития и создания новой техники, технологии и организации производства.

Нерегламентируемые перерывы – в работе имеют место в основном из-за организационных или производственно-технических неполадок, вследствие нарушения трудовой дисциплины.

Неформальные организации – это группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. И хотя у них нет официального руководителя (назначенного или выбранного), неформальные организации очень важны и существуют во всех формальных организациях, за исключением, может быть, очень маленьких. Они работают без четко определенных целей, правил и структур; сюда относят все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми.

Нормой управляемости – называется допустимое число исполнителей, подчиненных одному руководителю.

Объект управления – деятельность исполнителей, которая организуется таким образом, чтобы достигнуть поставленных целей. Люди или группы людей, реализующие проекты и решения, разработанные другими людьми.

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

Оперативное управление – это деятельность, ориентированная на решение текущих вопросов, требующих незамедлительного решения.

Оперативное финансовое планирование – заключается в текущей корректировке тактического финансового плана, главным

образом, плана денежных потоков в зависимости от краткосрочных изменений условий деятельности предприятия.

Оперативно-производственное планирование (ОПП) – совокупность объёмных и календарно-нормативных расчётов и задач по организации функционирования подразделений основного производства, выполняемая специализированными звеньями структуры управления предприятия для достижения поставленных целей и результатов.

Организационная структура – строение, устройство организации, определяемое составом основных частей, их взаимосвязью и взаиморасположением.

Организационное поведение – это область знаний, ориентированная в сторону лучшего понимания человеческого поведения и использование этого знания с целью помочь людям более продуктивно осуществлять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение.

Организация – это объединение совместно работающих людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных общих целей.

Организация производственных систем – это определенное количественное и качественное сочетание и соединение в пространстве и во времени её личных и вещественных элементов, обеспечивающих ей экономическую и социальную эффективность.

Персонал – объединяет работников всех подразделений организации.

Планировка рабочего места – понимается масштабная схема размещения на определенном участке производственной площади (в зоне рабочего места) всех элементов его оснащения и создание различных оптимальных зон для обеспечения наиболее удобных и безопасных условий труда основным и вспомогательным рабочим.

Повременно-премиальная – система оплаты труда усиливает материальную заинтересованность рабочих-повременщиков в результатах труда. При ней, кроме заработной платы по тарифу, предусматривается выплата премии за достижении определенных количественных и качественных показателей.

Повременная форма – оплаты труда имеет две системы - простую повременную и повременно-премиальную.

Поисковые исследования – имеют целенаправленный характер и проводятся, когда имеющихся научных и технических

знаний и решений недостаточно для проведения необходимых разработок.

Показатели – величины, фиксирующие состояние свойств, связей, отношений в организации или управляющей системе.

Показатель качества продукции – количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, рассматриваемая применительно к определенным условиям её создания, эксплуатации или потребления

Показатель относительной трудоемкости – это обезличенное количество рабочих мест необходимое для выполнения производственного задания в планируемом периоде времени.

Прикладные исследования – сводятся к решению конкретных задач по созданию продуктов и материалов с определенными свойствами, объектов новой техники или новых технологических процессов.

Принцип внешнего дополнения – впервые сформулированный С.Т. Биром третий принцип кибернетики гласит: любая система управления нуждается в «черном ящике» – определенных резервах, с помощью которых компенсируются неучтенные воздействия внешней и внутренней среды.

Принцип выбора решения – пятый принцип кибернетики заключается в том, что решение должно приниматься на основе выбора одного из нескольких вариантов.

Принцип декомпозиции – этот принцип указывает на то, что управляемый объект всегда можно рассматривать как состоящий из относительно независимых друг от друга подсистем (частей).

Принцип эмерджентности – второй принцип У.Э. Эшби, выражает следующее важное свойство сложной системы: «Чем больше система и чем больше различия в размерах между частью и целым, тем выше вероятность того, что свойства целого могут сильно отличаться от свойств частей».

Принципы иерархии управления – под иерархией понимается многоуровневое управление, характерное для всех организованных систем.

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

Принятие решения – выбор определенного действия из множества возможных вариантов (альтернатив).

Проблема – несоответствие фактического и желаемого состояний, свойств, параметров.

Проектирование – понимается разработка научной, технической, организационной и других видов документации, использование которой позволяет организации рассматривать стоящие перед ней цели и задачи.

Производственный персонал – в трудовой деятельности преобладает физический труд. Производственный персонал подразделяется на две группы: 1) основные рабочие – работники, занятые изготовлением основной продукции для поставки на рынок; 2)вспомогательные рабочие – работники, преимущественно занятые производством вспомогательной продукции, используемой для собственных нужд предприятия и не включаемой в состав его основной продукции. К ним относятся рабочие, занятые изготовлением и ремонтом оснастки, метрологическим обеспечением и ремонтом оборудования, производством энергии, а также рабочие, обслуживающие основные и вспомогательные процессы (складские, транспортные и др.).

Производственный процесс – совокупность взаимосвязанных трудовых и естественных процессов, под целенаправленным воздействием которых исходные материалы превращаются в исходную продукцию.

Производственная структура предприятия – состав его производственных подразделений (производств, цехов, хозяйств и служб), формы их специализации и вытекающие из них вид и объем кооперированных связей.

Производственный цикл (время производства) – календарный период времени от моментов запуска предметов труда в производственный процесс до выхода из него готового продукта

Пространственное сочетание элементов – производственной системы находит свое отражение в различных вариантах и формах построения структуры системы, её частей и формирующих их элементов.

Рабочее место – часть производственной площади с расположением на ней техническим, вспомогательным, подъемно-транспортным оборудованием и устройствами, оснасткой и

различным инвентарем, необходимым исполнителем или группе исполнителей для выполнения производственного задания.

Разработки – переходная стадия от научных исследований к технической подготовке производства.

Регламентация – одна из управленческих функций, заключающаяся в выработке норм и правил поведения.

Реинжиниринг – это перестройка на современной информационной и технологической основе организации хозяйственной деятельности и управления.

Реклама – информация о потребительских свойствах товаров и видах услуг с целью их реализации и создания спроса на них; популяризация произведений литературы, искусства и др.

Рекламная кампания – это комплекс рекламных мероприятий, разработанных в соответствии с программой маркетинга и направленный на потребителей товара, работы, услуги, представляющих соответствующие сегменты рынка, с целью вызвать их реакцию, способствующую решению фирмой производителем своих стратегических или тактических задач.

Решение – предписание к действию с целью разрешения проблемы.

Ротация персонала – регулярная смена (один раз в несколько лет) рядовыми и руководящими работниками своего места работы внутри фирмы.

Свойство – это качество параметров частей и системы. Свойства позволяют описывать объекты системы количественно, выражая их в единицах, имеющих определенную размерность. При этом свойства частей могут изменяться в результате действия системы.

Связи – это то, что соединяет части и свойства в системном процессе в единое целое. Связи существуют между всеми системными элементами и между системами и подсистемами.

Сдельно-прогрессивная – система отличается от сдельной дифференцированной расценкой - нормальная за продукцию, выработанную в пределах технически обоснованной нормы, и повышенная за продукцию, выработанную сверх нормы. При этом степень повышения расценки определяется в зависимости от показателя перевыполнения нормы.

Сдельно-премиальная – система оплаты труда сочетает прямой сдельной заработок рабочего или бригады с премиальными

выплатами за превышение определенного уровня некоторых качественных или количественных показателей.

Система – есть упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов (частей), закономерно образующих единое целое, обладающее свойствами, отсутствующими у элементов и отношений, его образующих.

Система качества – совокупность организационной структуры, ответственности, процедур, процессов и ресурсов, обеспечивающая осуществление общего руководства качеством.

Система управления – совокупность условий, необходимых для осуществления управленческой деятельности, включающая индивидов, связи между ними, средства деятельности, нормы и цели.

Системный подход в теории управления – это: 1)концентрация внимания на целостности структуры организации; 2) взаимозависимость частей организации, работающих ради одной цели; 3) ориентация управления на конечные результаты деятельности фирмы в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Ситуация – конкретный набор обстоятельств, которые решающим образом влияют на организацию в конкретное время.

Ситуационный подход – ориентация управления внутри предприятия на совокупность различных по своей природе воздействия переменных, характеризующих определенную ситуацию.

Специализация производства – ориентация производства на выполнение определенной работы.

Срок окупаемости инвестиций – определяется как период времени, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инновационным проектом, покрываются суммарными доходами его реализации.

Стандартизация – это установление норм и требований к физическим и размерным величинам производимых изделий.

Стиль руководства – совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения типовых проблем и задач, реализуемых в практической деятельности конкретным менеджером.

Стратегическое планирование – это процесс формирования (корректировки) миссии организации, ее производственного

профиля и целей, выбора стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

Стратегическое финансовое планирование – на предприятии представляет собой определение перспектив его развития на протяжении достаточно продолжительного (несколько лет) периода, которое должно обеспечить желаемый и необходимый уровень общих финансовых показателей.

Стратегия – это общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение целей работы организации.

Структура управления – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных управленческих подразделений и отдельных должностей, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

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

Субъект управления – человек или группа лиц, осуществляющий разработку и принятие управленческих решений, а также обладающий правом на использование ресурсов по осуществлению решений.

Схема структуры управления – отражает статическое положение подразделений и должностей, и характер связей между ними.

Тактическое финансовое планирование – заключается в определении источников, объёмов и сроков обеспечения денежными ресурсами производственно-хозяйственной деятельности предприятия и достижения им показателей стратегического плана в течение года.

Тарифная система – представляет совокупность государственных нормативов, дифференцирующих оплату труда в зависимости от сложности и условий труда, форм заработной платы, отрасли производства района и страны. Главные элементы тарифной системы – тарифно-квалификационный справочник, тарифные сетки, часовые ставки и районные коэффициенты к заработной плате.

Тарифно-квалификационный справочник – это нормативный документ, содержащий перечень и группировку выполняемых в данной отрасли работ, их характеристику и предъявляемые к рабочему требования.

Тарифная сетка – служит для дифференциации уровня оплаты труда рабочих в зависимости от сложности выполняемых работ и уровня квалификации (разряда). Тарифная сетка – это шкала градации действующих в отрасли тарифных разрядов и соответствующей им заработной платы за единицу времени (ч), т.е. тарифных ставок.

Технологическая подготовка производства (ТПП) – совокупность взаимосвязанных работ, обеспечивающих технологическую готовность предприятия к выпуску изделий заданного уровня качества при установленных сроках, объеме выпуска и затратах.

Тип производства – классификационная характеристика производства по широте номенклатуры, объему регулярности и стабильности выпуска изделий.

Трудовой процесс – это процесс воздействия работника на предмет труда с целью изготовления продукции или выполнения работ, сопровождаемых затратами физической и нервной энергии человека.

Управление – это интегрированный процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации.

Управление персоналом – это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы.

Управленческий персонал – осуществляет трудовую деятельность с преобладающей долей умственного труда и подразделяется на две группы: руководители и специалисты.

Управленческое решение – выбор, который должен сделать руководитель в соответствии с занимаемой им должностью с целью обеспечения выполнения поставленных перед организацией задач.

Финансовое планирование – представляет собой процесс определения, обоснования и нормативного установления финансовых показателей деятельности предприятия на некоторый будущий период времени.

Финансово-экономическая служба предприятия – представляет собой организационное объединение всех подразделений предприятия, выполняющих собственно финансовые (связанные с движением денежных средств) функции, а также формирующих специальное информационное обеспечение выполнения этих функций.

Финансовый менеджмент – это специальная подсистема в общей системе управления предприятием, функции которой ориентированы на целенаправленное воздействие на всю совокупность денежных отношений (финансов) предприятия.

Фотография рабочего времени – под фотографией рабочего времени (ФРВ) понимается метод исследования трудового процесса в целях выявления затрат рабочего времени в течение изучаемого периода (обычно целой смены).

Формальные организации – имеют четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи; сюда входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы.

Фундаментальные исследования – формируют основу научного потенциала знаний об изучаемом объекте, расширяют и углубляют уровень представления.

Функция менеджмента – это вид деятельности, основанный на разделении и кооперации управленческого труда и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект менеджмента.

Функциональные области – основные виды деятельности, объединенные специфической целью и однородностью выполняемых взаимосвязанных задач, реализация которых необходима для достижения целей организации.

Хронометраж – понимается метод изучения содержания операции, последовательности ее выполнения и измерения затрат рабочего времени на выполнение отдельных циклически повторяющихся основных и вспомогательных элементов операции.

Целеполагание – процесс создания целевых образов или их конкретизации.

Часовая тарифная ставка – выражает абсолютный размер оплаты труда рабочего соответствующего разряда за час работы. Отношение часовой ставки каждого данного разряда к часовой

тарифной ставке первого разряда называется тарифным коэффициентом.

Человеческий фактор – это внутренний мир людей; их потребности, интересы, установки, переживания, направленности и т. д.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) – определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному периоду.

Эффективность управления – показатель (или их совокупность), фиксирующий соотношение затрат и результатов управленческой деятельности.

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Кравченко, А.И. История менеджмента: учебное пособие / А.И. Кравченко – М.: Трикста, 2009. – 556 с.

2. Менеджмент: учебник / под редакцией В.Р. Веснин – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: Проспект, 2010. – 292 с.

3. Менеджмент организации: учебник / под редакцией А.В. Тебекин, Б.С. Касаев – 3-е изд. перераб. и доп. - М.: КНОРУС, 2010. – 414 с.

4. Менеджмент в АПК / Ю.Б. Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочетова и др. – М.: КолоС, 2007. – 424 с.

5. Мескон, М.Х. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильяме, 2007. – 699 с.

6. Теория организации: учебник / под редакцией Б.З. Мильнер. - М.: Инфра-М, 2007. – 432 с.

7. Теория организации: учебник / под редакцией Г.Р. Латфуллин. - СПб.: ООО «Питер Пресс», 2007. – 394 с.

8. Трошев, И.В. Организационная культура : учеб. пособие. / И.В. Трошев, П.В. Емельянов, Юрьев В.М. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 351 с.

9. Управление в АПК. Альбом наглядных пособий / Ю.Б. Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочетова и др. – М.: КолоС, 2009. – 360 с.

10. Шеметов, П.В., Петухова С.В. Теория организации: учеб. пособие. / П.В. Шеметов, СВ. Петухова. – М.: ОМЕГА-Л, 2008. – 413 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика/ А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – 2-е изд., испр. и доп.- СПб.: Питер, 2006. – 416с.

2. Дорофеев, В.Д. Менеджмент: учебное пособие/ В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – М.: Инфра-М, 2010. -282с.

3. Кравченко, К.А. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний: методология и опыт проектирования систем управления. / К.А. Кравченко, В.П. Мешалкин. – М.: Академический проект, 2008. – 302 с.

4. Менеджмент в агропромышленном комплексе: учебник/ под ред. Р.Г. Мумладзе. – М.: КНОРУС, 2009. – 382с.

5. Менеджмента: учебник/ И.Н. Герчикова. – 4-е изд., переработ и доп.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 315с.

6. Менеджмент организации: учебник / под редакцией А.В. Тебекин. – 3-е изд. перераб. и доп. - М.: КНОРУС, 2010. – 414 с.

7.Организационное поведение: учебник / С.Д. Резник. - 2-е изд. перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2006.

8. Основы менеджмента: учебник/ А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванникова. – М.: Экзамен, 2007. – 510с.

9. Основы менеджмента: учебник/ А.К. Семенов, В.И. Набоков. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – 300с.

10. Практикум по организации и управлению производством на сельскохозяйственных предприятиях: учебное пособие/ В.Т. Водяников и др. – М.: Колосс, 2007.

11. Шеметов, П.В., Теория организации: учеб. пособие / П.В. Шеметов, СВ. Петухова. – М.: ОМЕГА-Л, 2008. – 413 с.

Владимир Дмитриевич Коротнев
Елена Николаевна Никифорова
Наталья Николаевна Бекренева
Наталья Михайловна Гурьянова
Юна Юрьевна Рассыпнова
Олег Александрович Куроедов

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие для студентов экономического факультета, обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент (квалификация (степень) «бакалавр»)

Компьютерная верстка Н.М. Гурьяновой
Корректор

Подписано в печать	Формат 60×84/16
Усл. печ. л.	Заказ №
Тираж	100 экз.

РИО ПГСХА
440014, г. Пенза, ул. Ботаническая, 30