

НОУ ВПО «Институт непрерывного образования»
Московский гуманитарный университет

В. И. Коробко

Теория Управления

Учебное пособие для обучающихся
(для укрупненной группы специальностей
080000/38.00.00 "Экономика и управление")

ББК 65.290-2
К 68

Автор,
Коробко В. И., доктор физико-математических наук,
заведующий кафедрой экономики и управления в НОУ ВПО
«Институт непрерывного образования»

Рецензенты:
Тютюкова И. А., профессор, д. п. н.,
Круглов В. И., профессор, д. т. н.,
действительный член РАЕН,
почетный работник науки и техники РФ

К 68 **Коробко, В. И.**
Теория управления: учебное пособие для обучающихся (для
укрупненной группы специальностей 080000/38.00.00 "Экономика
и управление") / В. И. Коробко. — М. : Издательство Московского
гуманитарного университета, 2014. — 412 с.

ISBN 978-5-905248-16-0

Учебное пособие состоит из трех частей. В первой части «Основы теории управления» изложены сущность и содержание теории управления, основы менеджмента, методологические основы, функции, принципы и методы управления, а также организационная структура управления предприятием. Во второй части «Управленческие решения, коммуникации, лидерство и руководство в организации» рассмотрены способы принятия управленческих решений, коммуникационные процессы в управлении, основы кадровой политики на предприятии, информационные технологии и программные средства системы управления, психологические аспекты управления. В третьей части «Гносеологические основы теории управления и теории организации» представлены общесистемные обобщения экологии, теории управления и теории организации, рассмотрена их взаимосвязь. Рассмотрены также вопросы анализа философских категорий развития и их роль в теории управления, системный анализ в теории управления, основные законы и принципы теории организации, проектирование организационных систем и др.

Для студентов вузов, преподавателей, магистров, аспирантов и специалистов различных уровней государственного и муниципально-го управления.

ББК 65.290-2

ISBN 978-5-905248-16-0

© Коробко В. И., 2015
© Московский гуманитарный университет, 2015

Оглавление

От автора	7
Часть I. Основы теории управления	10
Глава 1. Сущность и содержание теории управления	11
1.1. Системный подход в науке управления	11
1.2. Теория управления в системе науки управления	12
1.3. Эволюция управленческой мысли	15
1.4. Развитие науки управления в России	33
1.5. Новая управленческая парадигма	36
Контрольные вопросы	38
Глава 2. Основы менеджмента	39
2.1. Характерные черты, цель и задачи менеджмента	39
2.2. Общие характеристики организации	41
2.2.1. Организация и концепция ее жизненного цикла	41
2.2.2. Основные законы развития организации и ее общие характеристики	45
2.2.3. Взаимодействие человека и организации	46
2.2.4. Формальные и неформальные группы в организации	49
2.3. Внутренняя и внешняя среда организации	52
2.3.1. Факторы воздействия внешней среды на деятельность организации. STEP-анализ	52
2.3.2. Анализ внутренней среды организации. SWOT-анализ	59
Контрольные вопросы	64
Глава 3. Основные функции управления	65
3.1. Функция планирования	66
3.1.1. Методы планирования. Бизнес-план	66
3.1.2. Технология разработки плана развития организации	77
3.1.3. Календарное и сетевое планирование	80
3.2. Функция организации	85
3.2.1. Принципы формирования функции организации	85
3.2.2. Организация производства и труда на предприятии	86
3.3. Функция мотивации	90
3.3.1. Воздействие мотивации на деятельность человека	90
3.3.2. Содержательные теории мотивации А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, К. Альдерфера	93
3.3.3. Процессуальные теории мотивации	104
3.4. Функция контроля	106
Контрольные вопросы	111

Глава 4. Система, принципы и методы управления	113
4.1. Основные принципы управления	113
4.2. Управленческий цикл, модели и методы управления	115
4.3. Система и методы управления	117
4.3.1. Управленческая деятельность и механизм управления	117
4.3.2. Организационно-административные методы управления	119
4.3.3. Экономические методы управления. Анализ производственно-финансовой деятельности и оценка уровня развития и финансового состояния предприятия	121
4.3.4. Социально-психологические методы управления	133
4.3.5. Самоуправление	135
4.3.6. Делегирование полномочий	136
<i>Контрольные вопросы</i>	139
Глава 5. Организационная структура управления предприятием	141
5.1. Управленческий труд. Горизонтальное и вертикальное разделение труда	141
5.2. Организационно-правовые формы организации	144
5.3. Типы организационных структур, взаимодействие структурных подразделений	154
5.4. Процесс проектирования организационной структуры	163
<i>Контрольные вопросы</i>	167
Часть II. Управленческие решения, коммуникации, лидерство и руководство в организации	168
Глава 6. Разработка управленческих решений	169
6.1. Содержание, виды и процесс принятия управленческих решений	169
6.2. Индивидуальные стили принятия управленческих решений	173
6.3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям	174
6.4. Методология и технология разработки управленческого решения	177
6.4.1. Приоритет цели при разработке управленческого решения	177
6.4.2. Методология разработки управленческого решения	178
6.4.3. Технология разработки управленческого решения	181
<i>Контрольные вопросы</i>	184

Глава 7. Коммуникации в организационной системе	185
7.1. Общая типология коммуникаций. Ступени и виды противоречий	185
7.2. Матрица эффективности уровней противоречий в организации	187
7.3. Коммуникация при самоорганизации системы управления	190
<i>Контрольные вопросы</i>	192
Глава 8. Стили руководства и типы руководителей	193
8.1. Классификация стилей руководства	193
8.2. Современные представления о стилях руководства	196
<i>Контрольные вопросы</i>	206
Глава 9. Лидерство и руководство	207
9.1. Роль менеджера в организации	207
9.2. Социально-экономические и личностные характеристики менеджера	210
9.3. Лидер и менеджер	219
9.4. Концепции лидерского поведения	222
9.5. Ситуационный подход к лидерству	227
<i>Контрольные вопросы</i>	234
Глава 10. Основы кадровой политики на предприятии	235
10.1. Система управления трудовыми ресурсами	235
10.2. Организация деятельности кадровых служб	240
<i>Контрольные вопросы</i>	242
Глава 11. Управление предприятием в условиях нестабильности внешней среды	243
11.1. Стратегическое управление	243
11.2. Функциональные стратегии	246
<i>Контрольные вопросы</i>	262
Глава 12. Информационные технологии, программные и аппаратные средства систем управления	265
12.1. Информационные технологии в управлении	265
12.2. Программные средства систем управления	274
12.3. Аппаратные средства систем управления	279
<i>Контрольные вопросы</i>	282

Глава 13. Психологические аспекты управления.	
Организация общения	283
13.1. Формы и организация общения	283
13.2. Проведение совещаний и переговоров	290
13.3. Психологический климат в коллективе	301
13.4. Конфликт: природа, типы, методы разрешения	302
13.5. Природа и причины стресса	311
<i>Контрольные вопросы</i>	313
Часть III. Гносеологические основы теории управления и теории организации	314
Глава 14. Гносеологические основы теории управления	315
14.1. Основные философские категории развития	315
14.2. Системный анализ в теории управления	321
14.3. Основной отличительный признак экологических, технических систем и системы управления.....	322
14.4. Системный подход к определению сущности организации.....	327
14.5. Общесистемные обобщения экологии и теории управления.....	330
14.5.1. Основные законы сложения систем.....	331
14.5.2. Законы внутреннего развития системы	335
14.5.3. Законы термодинамики систем.....	336
14.5.4. Законы иерархии систем.....	337
14.5.5. Принципы и законы отношения «система-среда».....	338
14.5.6. Общие закономерности организации экосферы, биосферы и организационных структур.....	339
14.5.7. Законы системы «человек-природа».....	341
14.5.8. Законы природопользования	342
14.5.9. Основные правила и законы социальной экологии	344
14.5.10. Принципы охраны среды жизни и поведения человека	344
<i>Контрольные вопросы</i>	346

Глава 15. Гносеологические основы теории организации	349
15.1. Основные законы теории организации	349
15.2. Законы формирования взаимоотношений в системе «человек-организация»	366
15.3. Основные принципы статической и динамической организации	367
15.4. Организация и система управления в социальной системе	370
15.5. Проектирование организационных систем	375
<i>Контрольные вопросы</i>	381
Библиографический список	382
Глоссарий	383



От автора

Дисциплина «Теория управления» является составной частью науки управления, методологическую основу которой составляет системология (теория систем). Ее основателями считают А. А. Богданова (1873–1928), Л. Берталанфи (1901–1972), П. К. Анохина (1898–1974).

Русский ученый А. А. Богданов в своем капитальном труде «Тектология. Всеобщая организационная наука» показал, что любая система, будь то экологическая, социальная или техническая, развивается по единым законам — законам природы. Богданов же предвосхитил некоторые основные положения таких современных научных направлений, как кибернетика, системный подход, структурализм, синергетика и т. п. Он высказал такие важные идеи, как сходство строения различных организационных структур, принцип обратной связи, прогрессивный подбор, динамическое равновесие. Но главной заслугой Богданова является именно то, что на основе этих идей, тектологических законов он проанализировал экономические отношения и организационные механизмы общества, природу экономического роста и спада, разработал гносеологические основы теории организации.

Науки, фундамент которых составляют законы природы, называются фундаментальными. В естествознании — это физика, химия, экология, математика, в науке управления — теория организации и теория управления. Это базовые дисциплины, без освоения которых формирование специалиста в области государственного и муниципального управления, а также менеджмента организации немислимо.

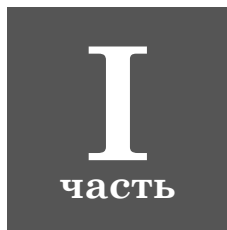
В теории управления отражены вопросы теории, технологии и практики управления социально-экономическими процессами в организации, на предприятии, в муниципальном образовании, государстве в условиях современных рыночных отношений.

Теоретические вопросы управления отражают общее внутреннее содержание управленческой деятельности и не зависят от конкретного объекта управления.

Эти вопросы изложены в учебном пособии в следующих главах:

- ▶ основы менеджмента (гл. 2);
- ▶ основные функции управления (гл. 3);
- ▶ система, принципы и методы управления (гл. 4);
- ▶ структуры управления предприятием (гл. 5);
- ▶ управление в условиях нестабильности внешней среды (гл. 11);
- ▶ разработка управленческих решений (гл. 6);
- ▶ основы кадровой политики на предприятии (гл. 10);
- ▶ коммуникации в организационной системе (гл. 7);
- ▶ стили руководства и типы руководителей (гл. 8);
- ▶ лидерство и руководство (гл. 9);
- ▶ гносеологические основы теории управления (гл. 14)
- ▶ гносеологические основы теории организации (гл. 15).

В учебном пособии также представлены основные положения исторического развития теории управления, так как прошлое в любой науке рассматривается как база ее будущего развития (гл. 1), информационные технологии и программные средства систем управления (гл. 12), а также некоторые психологические аспекты управления (гл. 13). Контрольные вопросы и глоссарий помогут студентам в усвоении учебного материала.



Основы теории управления



Сущность и содержание теории управления

- › Системный подход в науке управления
- › Теория управления в системе науки управления
- › Эволюция управленческой мысли
- › Развитие науки управления в России
- › Новая управленческая парадигма

Глава 1.	Сущность и содержание теории управления
Глава 2.	Основы менеджмента
Глава 3.	Основные функции управления
Глава 4.	Система, принципы и методы управления
Глава 5.	Организационная структура управления предприятием

§ 1.1. Системный подход в науке управления

Все, что окружает людей, или то, что можно себе представить, так или иначе рассматривается с позиции организации.

Под **организацией**, прежде всего и чаще всего, понимается официальное учреждение или общественная структура (предприятие, фирма, орган власти, институт и др.), т. е. реально существующая социальная система.

В соответствии с теорией систем (наука «системология»)

Под **системой** понимают реальную или мыслимую совокупность частей, целостное свойство которой определяется взаимодействием между частями (элементами) системы.

Базовым понятием системы управления является «иерархия», под которым понимают упорядоченную последовательность подчинения и усложнения.

Системный подход — это подход к исследованию объекта (проблемы, явления, процесса) как к системе, в которой выделены элементы, внутренние и внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты его функционирования, а цели каждого из элементов, исходя из общего предназначения объекта.

Основные принципы системного подхода:

1. **Целостность**, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней.

2. *Иерархичность строения*, т. е. наличие множества (по крайней мере, двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня — элементам высшего уровня. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой конкретной организации. Как известно, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Одна подчиняется другой.

3. *Структуризация*, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры.

4. *Множественность*, позволяющая использовать множество экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом.

Системный подход позволяет комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия управленческих решений на всех уровнях в системе управления.

§ 1.2. Теория управления в системе науки управления

Две концепции науки управления. В основу науки управления положены две концепции:

- 1) методология и научные исследования в области управления;
- 2) технология и практика управления.

Первая концепция — *методология и научные исследования* — нашла свое отражение в научной дисциплине «Теория организации», которая изучает законы, принципы и закономерности для создания, функционирования, реорганизации и ликвидации организации.

Вторая концепция — *технология и практика управления* — реализуется через научную дисциплину «Теория управления». В теории управления изучаются вопросы управления социально-экономическими процессами в системе организации (учреждении, фирме, органе власти, на предприятии) в условиях рынка и рыночной экономики, а также базовые основы системы государственного и муниципального управления.

Управление в условиях рыночной экономики

Управление социально-экономическими процессами в организации — это система организующих и координирующих действий, влияющих на деятельность коллектива и направленных на решение стоящих перед ним задач.

Следует различать понятия «управление организацией в условиях командно-административной системы» и «управление организацией в условиях рынка», что и отражает термин «менеджмент» в теории управления.

Менеджмент — это управление социально-экономическими процессами в организации (предприятия, структура власти и др.) в условиях рынка и рыночных отношений.

Управление государством при командно-административной системе управления экономикой при отсутствии рыночных отношений господствовало в нашей стране в XX в. более 70 лет и создало в конечном счете губительные для экономики страны условия:

- ▶ государственную собственность на средства производства;
- ▶ директивное планирование;
- ▶ директивное ценообразование;
- ▶ консервативную финансово-кредитную систему;
- ▶ определенно заданные структуры управления и др.

Директивное планирование и обеспечение, имевшие место в тот период, привели к созданию огромного аппарата планирующих и снабженческих органов, гигантизму предприятий. Отсутствие свободного ценообразования породило застои в таких жизненно важных для населения отраслях, как сельское хозяйство, добывающие отрасли промышленности, производство промышленно-строительных материалов и др. В то же время не ограничивались средства на развитие оборонных отраслей, имевших большое количество лишнего дорогостоящего оборудования, сырья и т. д. Излишки оборудования, материалов и кадров приводили к завышению себестоимости продукции.

Рынок — это экономическая категория товарного производства и обращения, связанная с системой экономических отношений, которая обуславливается способом материального производства.

Рынок является формой связи между товаропроизводителем (между отдельными самостоятельно принимающими решения хозяйствующими объектами). Для функционирования рынка

требуется реализация многообразных *форм собственности* (частной, государственной, кооперативной, акционерной и др.) и *создание рыночной инфраструктуры*: рынок товаров и услуг (товарных бирж, оптовой и розничной торговли, маркетинговых организаций); рынок факторов производства (земля, труд, капитал); *финансовый рынок* (отражающий спрос и предложение финансовых средств (денег, акций, облигаций)).

Рыночная экономика (система хозяйствования) — это система свободного предпринимательства.

Через систему цен и рынков она решает следующие проблемы:

- ▶ сколько товаров и услуг следует произвести;
- ▶ какой набор товаров наиболее полно удовлетворяет материальные потребности общества;
- ▶ какими средствами следует произвести эту продукцию;
- ▶ как организовать производство этой продукции;
- ▶ кто получает произведенную продукцию;
- ▶ насколько быстро система адаптируется к изменениям в процессе производства продукции.

Вместе с тем рыночная экономика не является системой хаоса и анархии. Она обладает внутренним порядком и подчиняется определенным законам. Например, предприятие в рыночной системе производит лишь те товары, реализация которых принесет прибыль, и, естественно, не производит таких, которые, по прогнозам, могут принести убытки. Вместе с тем предприятия производят товар до тех пор, пока не будет насыщен спрос на него. Сроки и объем производства и реализации определяются научным путем с помощью определенных экономических механизмов.

Таким образом, теория управления изучает не просто управление социально-экономическими процессами в организации, а управление в условиях рыночной экономики.

Теория управления как дисциплина — это комплексная система знаний по современному управлению социально-экономическими процессами в организации (на предприятии, в фирме, учреждении, органе власти и т. д.), направленная на достижение максимальной прибыли (или социального эффекта) с минимальными затратами.

Менеджер должен владеть теоретическими основами знаний по управлению как предприятием в целом, так и его функциональными подразделениями, а также методами самоуправления и совершенствования управления.

§ 1.3. Эволюция управленческой мысли

Исторически разделение труда и его специализация обусловили появление промышленной системы производства, а развитие производства в свою очередь вызвало потребность в управлении его процессами. Заводское производство, создание поточных линий, стандартных взаимозаменяемых деталей привели к тому, что «видимая рука» управленческих решений и распоряжений пришла на смену «невидимой руке» рынка и конкуренции, стала силой, ответственной за поток товаров от поставщиков сырья через производство готовой продукции до потребителя. Управление превратилось в общественный институт, и хаос конкуренции, в котором происходил поиск эффективных систем управления, постепенно упорядочился и приобрел нынешнюю форму. Другими словами, потребность в координации была единственным и самым существенным фактором, приведшим к зарождению управления как профессии. Специализация организационных структур производства потребовала объединения всех структур в общую схему. И теория управления возникла для того, чтобы взять на себя ответственность за координацию и управление производством с целью повышения его эффективности.

Концепции современной теории и практики управления. Содержание понятия «теория управления» можно рассматривать как науку, технологию и практику управления и как процесс принятия управленческих решений. С этой точки зрения теория управления является системой научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления.

В основу современной теории и практики управления положены следующие концепции:

- ▶ научное управление;
- ▶ административное управление;
- ▶ управление с позиции психологии и человеческих отношений;
- ▶ управление с позиции науки о поведении человека;
- ▶ управление с позиции количественных методов.

Концепция научного управления получила развитие в США в начале XX в. Ее основоположником был *Фредерик Уинсоу Тейлор* (1856–1915), книги которого «Управление фабрикой» (1903) и «Принципы научного управления» (1911) считают началом признания менеджмента, а затем и теорию управления — наукой.

Учение Тейлора базируется на механистическом понимании человека, его места в организации и сущности его деятельности. Тейлор ставил перед собой задачу повышения производительности труда

и видел ее решение в рационализации трудовых операций на базе научной организации осуществления рабочим своей трудовой деятельности. Исходным для рационализации труда было изучение задачи, которая должна была давать информацию для построения рационального набора операций по ее решению. Он исходил из того, что рабочие по своей природе ленивы и не хотят просто так работать. Поэтому он считал, что рационализация, приводящая к росту прибыли, будет принята рабочим только тогда, когда и его доход будет также возрастать.

Основные принципы научного управления, которые Тейлор называл законами управления, состоят в следующем:

- ▶ создание научного фундамента, заменяющего собой старые, грубо-практические методы работы;
- ▶ научное исследование каждого отдельного вида трудового действия;
- ▶ отбор рабочих и менеджеров, их тренировка и обучение на основе научных критериев;
- ▶ сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научной организации труда;
- ▶ равномерное и справедливое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами. Будучи необходимым участником производственного процесса, каждый из них должен точно и своевременно выполнять свой собственный круг задач.

Тейлор разработал модель «экономического человека»: работник выполняет свою работу только для получения определенного количества прибыли, т. е. платы за свой труд. Индивидуальные особенности работника подлежат унификации и нивелировке с тем, чтобы оказывать лишь минимальное субъективное воздействие на производственный процесс, построенный на строгом объективном, обоснованном научном знании. *Организационная гармония и экономическая целесообразность* — основа и важнейшая аксиома тейлоровской «геометрии труда».

Тейлор полагал то, что если труд во всех звеньях и участках производства организован на научной основе (т. е. на рабочем месте имеется все необходимое, применяются рациональные методы и приемы труда, установлены достаточно высокие нормы), то рабочее время будет использовано с наибольшей пользой. Следовательно, повысить эффективность производства можно, лишь решая двудединую задачу разработки технико-организационных и социально-психологических методов управления.

Идеи Ф. Тейлора были поддержаны и другими исследователями. В их числе были *Генри Гантт* (1861–1919) и супруги *Лилиан* (1878–1972) и *Фрэнк* (1868–1924) *Гилберты*.

Предложенный Генри Ганттом «график Гантта» отображает плановые и реальные объемы на всех стадиях процесса производства.

Следуя за Тейлором, Гилберт разработал оптимальный метод выполнения работ и определил условия, необходимые для этого: целесообразное устройство рабочего места, рациональные способы подачи материалов.

Вместе со своей женой, Лилиан Гилберт, психологом по образованию, Фрэнк Гилберт всю жизнь посвятил исследованию трудовых движений, достигнув значительных успехов. Он стал горячим защитником идеи экономии человеческих затрат в труде, разработал множество методов и изобрел десятки приборов, применяющихся и поныне. Наибольшую известность получили его предложения по оптимизации работы хирургов, позволившие резко сократить пребывание пациента на операционном столе.

Вопросы научной организации труда особенно широко исследованы *Г. Эмерсоном*, разработавшим комплексный, системный подход к организации управления. Основные его положения приведены в широко известной книге «Двенадцать принципов производительности». Принципы даны в следующей последовательности:

- ▶ точно поставленные цели;
- ▶ здравый смысл;
- ▶ компетентная консультация;
- ▶ дисциплина;
- ▶ справедливое отношение к персоналу;
- ▶ оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- ▶ диспетчирование;
- ▶ нормы и расписания;
- ▶ нормализация условий;
- ▶ нормирование операций;
- ▶ написанные стандартные инструкции;
- ▶ вознаграждение за производительный труд.

Ф. Тейлор характеризовал менеджмент как науку, покоящуюся на фундаменте точных законов, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения самой работы. Он сформулировал важный вывод о том, что деятельность по управлению — это определенная специальность.

Таким образом, к 1916 г. сформировалось целое научное направление — школа научного управления. Благодаря разработке этой концепции теория управления была признана наукой и было доказано, что методы, применяемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике организации и производства. Это был первый шаг к экологическим основам управления,

так как в основе функционирования социальной и технической систем лежат законы природы и для их «жизнедеятельности» необходим перенос энергии, вещества и информации (см. § 1.1).

Концепция административного управления была направлена на разработку общих принципов управления предприятием в целом. Основатель этой концепции Анри Файоль (1841–1925) утверждал:

Управлять — это, значит, предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать.

Заслуга Файоля в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием.

По существу, теория А. Файоля сводится к следующим принципам: дисциплина, единство руководства, единство распорядительства, разделение труда, подчинение частных интересов общим, вознаграждение за труд, баланс между централизацией и децентрализацией, координация менеджеров одного уровня, иерархия, справедливость, доброта и порядочность, стабильность персонала, инициатива. Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоит в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, основными из которых являются: планирование, организация, мотивация и контроль. Ему также принадлежит разработка принципов построения структуры организации и управления производством.

На базе учения А. Файоля в 20-х годах XX в. было сформулировано понятие *организационной структуры предприятия*, элементы которой представляют собой систему взаимосвязей, т. е. непрерывных взаимосвязанных действий.

Идеи А. Файоля легли в основу научного направления — административной школы. Цель классической школы — создание универсальных принципов управления. Файоль и другие относились к администрации организаций, поэтому часто классическую школу называют административной.

Последователями Файоля, развившими и углубившими основные положения его доктрины, являются: *Линдал Урвик, Л. Гьюлик, М. Блумфилд, М. Вебер, Д. Муни, Альфред Слоун, Г. Черч*.

Из представителей классической школы назовем М. Блумфилда, разработавшего концепцию «Менеджмент персонала», и *Макса Вебера* (1864–1920), давшего оценку идеальных типов государства и выдвинувшего положение, что бюрократия — это устанавлива-

емый правилами порядок, который является самой эффективной формой человеческой организации. Им сформулированы следующие принципы бюрократического управления:

- ▶ иерархия власти и ответственности;
- ▶ разделение труда и специализация;
- ▶ профессиональные знания на каждой ступеньке иерархии;
- ▶ процедура решения проблемных ситуаций;
- ▶ правила поведения должностных лиц;
- ▶ вознаграждение по чину;
- ▶ ограничение власти чина;
- ▶ имперсональность контактов;
- ▶ упор на письменные коммуникации;
- ▶ рационализация дисциплинарных требований;
- ▶ административная отстраненность от собственности предприятия.

В целом для классической школы менеджмента характерно игнорирование человека и его потребностей. За это представители школы подвергаются справедливой критике со стороны теоретиков и практиков менеджмента.

Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений. Мери Паркер Фоллетт определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». В основе концепции управления с позиций психологии и человеческих отношений положены достижения психологии и социологии (наук о человеческом поведении). Поведенческое направление этой школы основано на учете особенностей человеческих отношений.

Начало данному направлению положил в начале XIX в. Роберт Оуэн (1771–1858), который заметил, что фирма много времени тратит на уход за станками и машинами (ремонт, смазка) и мало заботится о людях, обслуживающих эти станки и машины. Согласно Оуэну необходимо сделать акцент на людях в системе управления и производства. Позднее проблемы внимания к людям исследовал *Гуго Мюнстерберг* (1863–1916) — создатель промышленной психологии.

Основателем школы управления с позиции психологии и человеческих отношений считается *Элтон Мэйо* (1880–1949). Он обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желание руководства и на материальные стимулы. И как впоследствии предположил *Абрахам Маслоу*, мотивами поступков людей являются в основном не экономические стимулы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Исследования Мэйо показали, что поведение человека на работе и результаты его труда принципиально зависят от социальных условий на работе, от отношений, существующих у рабочих между собой, от отношений менеджеров к потребностям работников. В отличие от Тейлора, Мэйо не считал, что рабочий ленив по своей природе. Напротив, он утверждал, что, если создать соответствующие отношения, человек станет трудиться наиболее продуктивно.

Публикация результатов исследований инициировала настоящую революцию в отношениях руководителей и работников организации, дала импульс развитию школы человеческих отношений, определившему развитие управленческой теории. Перенос центра тяжести в управлении с задач на человека породил развитие различных бихевиористских теорий менеджмента.

На рубеже 1940-х годов в рамках указанной концепции появляется «школа бихевиористов» (поведенческая школа). В рамках этой школы было разработано несколько теорий мотиваций.

Мотивация — это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Из существующих теорий мотивации классической признана *теория удовлетворенности Ф. Тейлора*, основу которой составляет принцип: «Дайте людям возможность больше зарабатывать, больше производить продукции». Эту проблему Ф. Тейлор решает так: он в систему заданий вводит два новшества — хронометр и премиальную оплату. Тейлор считал, что деньги — лучший мотиватор. Большой вклад в развитие теорий мотивации внесли *Абрахам Маслоу (1908–1970)*, *Дуглас Мак-Грегор (1906–1964)*, *Фредерик Герцберг* и др.

А. Маслоу разработал иерархическую систему потребностей человека и показал, что управление должно вестись на основе выявления потребностей рабочего и использования соответствующих методов мотивирования (см. § 3.3.2).

Конкретное противопоставление «научного управления» и бихевиористских концепций в виде их теоретического обобщения нашло отражение в *теории «Х»* и *теории «У»*, разработанной Дугласом Мак-Грегором. В соответствии с этой теорией существует два типа управления, отражающих два типа работников или же, вернее, два типа взглядов на работников.

Для организаций типа «Х» характерны следующие предпосылки:

- ▶ обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы;

- ▶ из-за нежелания работать большинство людей только путем принуждения, с помощью приказов, контроля и угроз наказания могут быть побуждены к тому, чтобы осуществлять нужные действия и затрачивать должные усилия, необходимые для достижения организацией своих целей;
- ▶ средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации.

Теория «У» имеет такие предпосылки:

- ▶ выражение физических и эмоциональных усилий на работе для человека так же естественно, как и во время игры или на отдыхе. Нежелание работать не является наследственной чертой человека. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда; внешний контроль и угроза наказания — не единственные средства побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей. Люди могут осуществлять самоконтроль и самопобуждение к деятельности ради интересов организации, если у них есть чувство ответственности, обязательства по отношению к организации;
- ▶ ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении и самоактуализации;
- ▶ обычный человек, воспитанный определенным образом, не только готов брать на себя ответственность, но даже стремится к этому.

Применительно к теории «У» Мак-Грегор подчеркивал, что многим людям присуща готовность использовать свой опыт, знания и воображение в решении проблем организации. Однако современное индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал обычного человека.

Мак-Грегор сделал вывод о том, что управление типа «У» гораздо более эффективно, и высказал рекомендацию менеджерам, состоящую в том, что их задача — создание условий, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, одновременно наилучшим образом достигает своих личных целей.

Последователи концепции управления с позиций психологии и человеческих отношений полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень

удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали применять методы управления человеческими отношениями.

Концепция управления с позиции науки о поведении — это современная теория, получившая развитие в 1950-е годы. Интенсивное развитие психологии и социологии в этот период сделало изучение поведения человека на рабочем месте в большей степени строго научным. В основе этой концепции лежит принцип повышения эффективности производства в результате повышения эффективности человеческих ресурсов организации. Это возможно в результате применения эффективных методов социального взаимодействия, мотивации, выбора характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организации, лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни. Представителями этого направления являются *Крис Арджирис, Рейс Лайкерт, Дуглас Мак-Грегор, Фредерик Герцберг* и др.

Основная цель этой концепции — оказание помощи работнику в реализации его способностей, что достигается на практике использованием выводов поведенческих наук в построении и управлении организациями.

Концепция управления с позиции количественных методов связана с развитием точных наук, прежде всего математики. В современных условиях многие ученые называют это направление новой школой. Начало применения математических методов в экономических исследованиях в XIX в. связывают с именем французского экономиста *А. Каунота* (1801–1877). Возможность использования математики для решения экономических проблем вызвала большой интерес в России. Ряд крупных специалистов — *В. К. Дмитриев, П. А. Фельдман, Л. В. Канторович* — внесли большой вклад в разработку и развитие экономико-математических методов (ЭММ).

Особое место принадлежит *Д. Е. Слуцкому*, известному своими работами по теории вероятности и математической статистике. В 1915 г. он опубликовал статью «К теории сбалансированности бюджета потребителя», которая оказала большое влияние на развитие экономико-математической теории. Через 20 лет эта статья получила мировое признание. Первая в стране Лаборатория экономико-математических методов создана в 1958 г. в Академии наук СССР.

В 1930 г. в г. Кливленде (США) образована ассоциация «Международное общество для развития экономической теории в связи со статистикой и математикой», в которую входили известные экономисты *И. Шумпеттер, И. Фишер, Р. Фриш, М. Калецкий,*

Я. Тинберген и др. Ассоциация выпускала журнал «Эконометрика». Образование этой ассоциации послужило отправным моментом создания математической школы экономистов.

Отличительная особенность науки управления — использование моделей. Модели приобретают особенно важное значение, когда необходимо принимать решения в сложных ситуациях, требующих оценки нескольких альтернатив.

Таким образом, 50-е годы XX в. характеризуются формированием нового этапа в развитии управленческой мысли. На основе синтеза идей, выдвинутых в предшествующие периоды, исследователи пришли к пониманию необходимости комплексного подхода к управлению.

Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньше, чем влияние поведенческих наук, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкиваются с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. В настоящее время положение быстро меняется, т. к. все больше школ бизнеса предлагают курсы количественных методов с применением электронных вычислительных машин.

Рассмотренные концепции теории управления, как и другие существующие концепции, направлены на совершенствование стратегии предприятий в целях повышения эффективности производства и получения намеченных прибылей.

Три научных подхода к управлению. Задача теории управления — найти и разработать средства и методы, которые способствовали бы достижению целей организации, повышению производительности труда и рентабельности производства исходя из сложившихся условий во внутренней и внешней среде. Это обусловило появление и развитие в современных условиях новых подходов к управлению.

Управление в современных условиях характеризуется тремя *научными подходами*: как к процессу, системным и ситуационным.

Подход к управлению как к процессу состоит в том, что управление рассматривается как серия непрерывных взаимосвязанных действий — функций управления, направленных на достижение целей организации. Оптимальный набор функций управления — планирование, организация, мотивация и контроль.

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

Кадры — основа любой организации. Без людей организация не существует. Менеджмент формирует кадры, устанавливает систему отношений между людьми, включает их в созидательный процесс совместной трудовой деятельности, способствует развитию кадров, их обучению, повышению квалификации и продвижению по службе.

Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: полу, возрасту, образованию, семейному положению и т. п. Все это может оказывать серьезное влияние на характеристики работы и поведение как отдельного работника, так и других членов организации. На результаты труда работника влияет его отношение не только к своим действиям, но и к поведению окружающих. Таким образом, менеджмент выполняет ряд чрезвычайно сложных социальных задач в организации на пути достижения ее целей.

Технология включает технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией. Теория управления решает вопросы технологий и их высокопродуктивного использования не только с точки зрения повышения производительности и эффективности, производства, но и с позиции создания соответствующего климата внутри организации в целях применения этих технологий.

Структура и задачи формируют внутриорганизационные процессы на предприятии. В основе построения организации управления предприятием лежит принцип приоритета цели: при проектировании организации приоритет отдается цели; затем ставятся конкретные задачи для достижения поставленных целей; для реализации задач необходимы «инструменты» — функции, осуществляющие различные виды деятельности, основными из которых являются планирование, организация, мотивация и контроль. Цели всякой организации предполагают преобразование ресурсов (капитал, материалы, технология, информация, трудовые ресурсы) для достижения конечных результатов.

В зависимости от конкретных задач и функций формируется организационная структура. Ее основу составляют подразделения (отделы, службы, отделения), представляющие собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели.

Теория «7С». Одной из наиболее популярных системных концепций менеджмента в 1980-х годах была теория «7С», разработанная двумя парами исследователей, работавших с консультационной фирмой «Мак-Кинзи». Первую пару составили *Томас Питерс* и *Роберт Уотерман* — авторы известной книги «В поисках эффективно-

го управления». Вторая пара — *Ричард Паскаль* и *Энтони Атос* — авторы не менее известного бестселлера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих».

Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых обязательно требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на «с», эта концепция получила название «7С».

Ключевыми составляющими концепции являются следующие.

Стратегия — планы и направления деятельности, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению намеченных действий во времени для достижения поставленных целей.

Структура — внутренняя композиция организации, отражающая деление организации на отдельные производственные единицы, их иерархическую субординацию и распределение власти между ними.

Системы — процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации.

Штат — важные группы кадров, существующие в организации, характеризующиеся по возрасту, полу, образованию и т. п.

Стиль — способ, каким руководители управляют организацией, а также организационная культура.

Квалификация — отличительные возможности ключевых людей в организации.

Разделенные ценности — смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

В соответствии с данной концепцией могут эффективно функционировать и развиваться только те организации, в которых менеджеры смогли создать и поддержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи компонентов.

Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку на деятельность организации всегда влияет множество факторов, как внутренних, так и внешних, то не существует и единого способа управления организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, который наилучшим образом соответствует сложившимся условиям.

Ситуационный подход внес существенный вклад в теорию управления, так как содержит рекомендации по применению научных положений к практике управления в зависимости от возникшей ситуации и условий.

Под *ситуацией* понимается конкретный набор обстоятельств, которые оказывают воздействие на функционирование организации в данное время.

Ситуационный подход предполагает определение основных внутренних и внешних факторов, воздействующих на функционирование организации.

Теория «Z». В 1981 г. американский профессор Уильям Оучи выдвинул теорию «Z», как бы дополняя тем самым теории «X» и «Y» Д. Мак-Грегора. Оучи, изучив японский опыт управления, пришел к выводу, что может быть предложен эффективный тип японского подхода к управлению. Хотя теорию «Z» нельзя отнести к разряду общих теорий управления, так как она скорее дает набор характеристик управления, однако она знаменовала попытку отказа от ситуационного подхода в пользу создания обобщенного описания управления. Предложив теорию «Z» управления организацией, Оучи попытался сформулировать лучший путь управления любой организацией.

Исходным пунктом концепции Оучи является положение, что человек — это основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех функционирования организации. Оучи сформулировал главные положения и правила, опираясь на которые можно добиться эффективного управления людьми. Идеи теории «Z» кратко сводятся к следующему:

- ▶ долгосрочный найм кадров;
- ▶ групповое принятие решения;
- ▶ индивидуальная ответственность;
- ▶ постепенная оценка кадров и их продвижение;
- ▶ неопределенный, неформальный контроль четкими и формализованными методами;
- ▶ неспециализированная карьера;
- ▶ всесторонняя забота о работниках.

Сейчас широко распространено мнение ученых о том, что процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организационного знания в области управления) к реальным ситуациям, а следовательно — к практике.

В табл. 1.1 представлен иллюстрационный блок, характеризующий историческое развитие теории управления как науки на основе рассмотренных концепций и научных подходов.

В табл. 1.2 представлена эволюция управленческой мысли в ходе исторического развития человечества.
Таблица 1.1

Иллюстрационный блок исторического развития управления

Школы и подходы к управлению	Временной период						
	1886	1920	1930	1940	1950	1960	Настоящее время
Подход научного управления	↕						
Административный подход		↕					
Управление с позиции психологии и человеческих отношений			↕				
Управление с позиции науки о поведении				↕			
Управление с позиции коллективных методов					↕		
Подход к управлению как к процессу						↕	
Системный подход							↕
Ситуационный подход							↕

Таблица 1.2

Эволюция управленческой мысли

Годы	Индивидуум или страна	Основной вклад в развитие теории управления	Годы	Индивидуум или страна	Основной вклад в развитие теории управления
1	2	3	1	2	3
5000 до н.э.	Древний Шумер	Письменность; регистрация фактов	340 до н.э.	Древняя Греция	Использование научных методов. Изучение методов труда и рабочего ритма
4000 до н.э.	Древний Египет	Признание необходимости планирования, организации и контроля	387 до н.э.	Платон	Формулировка принципа специализации
2700 до н.э.	Древний Египет	Признание необходимости «честной» игры. Доверительные беседы «облегчи свою душу»	330 до н.э.	Александр Великий (Македонский)	Создание штаба
2600 до н.э.	Древний Египет	Децентрализация в организации управления	110 до н.э.	Варрон	Использование рабочих спецификаций
2000 до н.э.	Древний Египет	Признание необходимости письменных запросов. Использование рекомендаций «штаба»	Иисус Христос	Иисус Христос	Единоначалие. Золотое правило. Человеческие отношения
1740 до н.э.	Хаммурапи	Использование свидетелей и письменных документов для контроля; установление минимальной заработной платы; признание недопустимости перекладывания ответственности	284 900 1410	Диоклетиан Аль-Фараби Братья Сорнсо	Делегирование полномочий Требования к руководителю Формы предпринимательской организации; обработка статистических отчетов
1600 до н.э.	Древний Египет	Централизация в организации управления	1418	Барбарито	Формы предпринимательской организации; обработка статистических отчетов

Продолжение табл. 1.2

Годы	Индивидуум или страна	Основной вклад в развитие теории управления	Годы	Индивидуум или страна	Основной вклад в развитие теории управления
1	2	3	1	2	3
1100 до н.э.	Древний Китай	Признание необходимости организации, планирования, руководства и контроля	1436	Венеция	Учет издержек производства; чеки и балансы для контроля; присваивание номеров при инвентаризации; использование метода конвейера; использование управления кадрами; стандартизация и взаимозаменяемость деталей; контроль товарных запасов; контроль себестоимости
540 до н.э.	Навуходносор II	Контроль за производством и стимулирование через заработную плату	1500	Сэр Томас Мор	Призыв к усилению специализации; анализ недостатков плохого
440 до н.э.	Сократ	Формулировка принципа универсальности менеджмента	1525	Никколо Макиавелли	Основание принципа массового согласия; признание целеустремленности в организации; определение качества руководителя
410 до н.э.	Ксенофонт	Признание менеджмента как особого вида искусства	1856	Даниэль К. Мак-Каллум	Применение систематического менеджмента на железнодорожном транспорте
1767	Сэр Джеймс Стюарт	Истоки теории власти; исследование влияния автономизации к промышленным рабочим; расчет оплаты труда	1871	В.С. Дживонс	Применил на практике результаты мотивационных исследований; изучал воздействие различных методов на рабочего; исследование усталости
1776	Адам Смит	История теории власти; исследование влияния автономизации к промышленным рабочим; расчет оплаты труда			
1785	Томас Джефферсон	Обратил внимание на концентрацию взаимозаменяемости частей			
1799	Эли Уитни	Научные методы; использование методов себестоимости; контроль качества; концентрация взаимозаменяемости частей; признание интервала менеджмента			

Продолжение табл. 1.2

1	2	3	1	2	3
1800	Джеймс Уатт, Маттеус, Бултон Сохо, Англия	Стандартные операции; спецификации; рабочие методы; планирование; стимулирование заработной платы; стандартное время; стандартные данные; Рождественские праздники для служащих; Рождественские премии; страховое общество служащих; ревизии баланса и отчетности	1886	Генри К. Меткалф, Генри Р. Таун Фредерик Халси Фредерик У. Тейлор	Искусство менеджмента; наука управления Разработка плана премиальных выплат заработной платы Научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент; необходимость кооперации между трудом и управлением; высокая заработная плата; равноправие между трудом и менеджментом; функциональная организация; принцип исключительности в применении к цехам; система оценки себя-стоимости; методические исследования; исследование рабочего времени; определение научного менеджмента; упор на исследование, стандарты, планирование, контроль и кооперацию Задания и система поощрения; гуманный подход к труду; схема Гантта; ответственность менеджеров за подготовку рабочих
1810	Роберт Оуэн, Нью-Ланарк, Шотландия	Использование на практике личного опыта; ответственность за подготовку рабочих; строительство домов с удобствами для рабочих	1891		
1832	Чарльз Бэббедж	Научный подход в менеджменте; признание особой важности специализации; разделение труда; исследование трудовых движений и затрат времени; влияние различных цветов на эффективность труда; исчисление себестоимости	1900		
1850	Милл и др.	Интервал контроля; единоначалие; контроль труда и материалов; специализация — разделение труда; стимулирование через заработную плату	1901	Франк Б. Гилберт, Генри Л. Гантт	

Продолжение табл. 1.2

1	2	3	1	2	3
1855	Генри Пур	Принципы организации; связи и информация в применении к железным дорогам	1911	Дж.К. Дункан	Первый учебник менеджмента
1915	Х. Б. Друри, Р. Ф. Хокси Ф. В. Харрис	Критика научного менеджмента — утверждение первоначальных идей	1930	Мери П. Фоллет	Философия менеджмента, основанная на индивидуальной мотивации. Групповой подход к решению проблем менеджмента
1916	Томас А. Эдисон Генри Файоль	Модель построения экономичной партии товара Разработка плана военных маневров в целях обнаружения и уничтожения подводных лодок Первая полная теория менеджмента; функции менеджмента; принципы менеджмента; признание необходимости преподавания менеджмента в учебных заведениях	1931	Джеймс Д. Муни	Признание универсальности принципов организации
			1938	Честер Барнард	Теория организации; социальные аспекты менеджмента; необходимые коммуникации
			1938 1943	Блэкетт Линдэлл	Операционное исчисление
			1947	Урвик Макс Вебер, Ренсис Ликерт	Сведение воедино и корреляция принципов менеджмента Упор на психологию, социальную психологию и исследование человеческих отношений в теории организации; включение широкой системной теории организации
1917	Александр Г. Черч А. К. Эрланг	Функциональная концепция менеджмента Первые предпосылки теории отчетов	1949	Норберт Винер, Клод Шенон	Разработка системного анализа; внедрение элементов теории информации в менеджмент
1918	У. Г. Леффингвелл К. К. Парсонс, Ордвэй Пид	Применение научной теории менеджмента в ведомствах Применение психологии для работников промышленности	1951	Френк Абрамс, Бенджамин М. Селекман	Внедрение искусства управления в мышление менеджера

1	2	3	1	2	3
1919	Моррис Л. Кук	Различные области применения научного менеджмента	1955	Герберт Саймон, Гарольд Дж. Левин,	Исследования поведения человека при принятии управленческих решений (идентичный, наблюдаемый и измеримый процесс); разработка философии менеджмента
1921	Вальтер Д. Скотт	Внедрение психологических знаний в рекламное дело и работу с кадрами	1960	Роберт Шляйфер	Разработал теории «X» и «Y»
1923	Оливер Шелдон	Философия менеджмента; принципы менеджмента	1965	Дуглас Мак-Грегор	Разработал модель стратегического планирования. Опубликовал книгу «Стратегический менеджмент»
1924	Г. Ф. Джон, Г. М. Роминг,	Применение статистических методов и теории вероятностей при проведении инспекций и контроля качества	1976	Игорь Ансофф	Ситуационный подход в менеджменте
1925	У. А. Шухарт	Разработка статистических методов: теория проб	1980	Розмари Стюарт	Новые идеи конкурентной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов, выраженных через себестоимость
1927	Рональд А. Фишер	Социологическая концепция групповых устремлений	1982	Майкл Портер	Создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на «организационное поведение» и корпоративное развитие
1928	Элтон Мэйо	Статистические основы теории обслуживания		Теренс Дил, Алан Кеннеди	
1967	Т.К. Фрай	Заложил основы теории лидерства			
1967	Фред Фидлер	Исследования влияния ситуации на организационное строительство, процесс разработки управленческого решения			
1969	Джеймс Томпсон, Джей Тэйлор,	Исследовал организацию как интерпретируемую систему			
1975	П. Лоренс, Дж. Роше	Разработал теорию «Z»			
	Карл Вейк				
	Вильям Оучи				

§ 1.4. Развитие науки управления в России

Вклад российских ученых и предпринимателей в развитие науки, технологии и практики. Существенный вклад в развитие науки, технологии и практики управления внесли российские ученые и предприниматели. Незаслуженно забытый, выброшенный «за ненадобностью» после революции 1917 г. многовековой опыт российских предпринимателей и управляющих сегодня нам бы очень пригодился.

В нем можно найти специфику рыночных отношений, многочисленные свидетельства которых показывают, что российские предприниматели и управляющие ни в чем не уступали лучшим зарубежным менеджерам. Особенностью российского предпринимательства был его *семейный характер*, что в какой-то степени характерно и для настоящего периода.

Наиболее яркими представителями российских предпринимателей были Морозовы, пять поколений которых внесли огромный вклад в развитие экономики России. Морозовы были капиталистами широкого государственного масштаба. Представители этого семейства являлись организаторами и участниками работы первых русских акционерных компаний, банков, учебных заведений.

Семья Найденовых, Третьяковых, Щукиных, Прохоровых, Рябушинских и другие прославились не столько собственной хозяйственной деятельностью, сколько удачной организацией предпринимательства в России, умением научно, масштабно организовать работу своих предприятий.

Тектология — основа общей теории систем. Значительный вклад в теорию управления в России внесли ученые. Одним из таких крупных ученых, заложивших основы важнейшей составной части науки управления — общей теории систем, является врач, экономист и философ А. А. Богданов (1873–1928). В годы Первой мировой войны он написал книгу под названием «Всеобщая организационная наука», в которой разработал базовые понятия *тектологии* — основ общей теории систем. Он показал существование единых структурных связей и закономерностей, общих для самых разнообразных объектов и процессов.

Основная идея тектологии — признание необходимости подхода к любому явлению со стороны его организованности.

Под **организованностью** понимается известный экологический принцип (аксиома) эмерджентности — свойство целого быть больше суммы своих частей, т. е. целое всегда

имеет особые свойства, которые отсутствуют у его частей. И чем больше целое отличается от суммы своих частей, тем более оно организовано.

Тектология рассматривает все явления как непрерывные процессы организации и дезорганизации. Принципы организованности, динамичности тесно связаны с принципом целостного рассмотрения отдельных явлений и всего мира вообще. А. А. Богданов практически показал, что любая система развивается по тем же законам, что природная (экологическая). В основе функционирования социальной системы, как и любой другой системы, также лежат экологические законы. Следовательно, теория управления должна формироваться и развиваться на основе экологических законов, так же как и теория организации. Это явилось крупным шагом в развитии теории управления, так как до этого исследователи ограничивались лишь применением методов, используемых в науке и технике, в управлении организацией согласно разработкам школы научного управления Ф. Тейлора (см. § 1.3). По мнению Богданова, организационные методы являются общими для всех наук: естественных, общественных, экономических. Им также введены и обоснованы такие понятия, как «управляемая и управленческая системы», «обратная связь» и другие, без которых немыслима современная наука управления. В своих работах А. А. Богданов предопределил многие идеи современной общей теории систем, основоположником которой считают *Людвига фон Берталанфи*.

Внедрение научной организации труда управления производством. После 1917 г., с переходом от политики «военного коммунизма» к новой экономической политике (нэп), в стране развивается широкое движение за внедрение научной организации труда (НОТ) и экономических методов управления производством. Создаются научно-исследовательские институты, лаборатории, специализированные подразделения НОТ, разработавшие немало ценных рекомендаций о том, как нужно работать с наименьшими затратами времени, материальных и денежных средств для получения максимального производственного эффекта. Ведущим институтом в России был Центральный институт труда (ЦИТ), а также институты в других регионах СССР, руководимые *И. М. Бурдянским*, *В. М. Бехтеревым*, которые не только создали систематизированные концепции в области организации труда и управления, но и внедрили их в производство. На предприятиях и в учреждениях возникли опытные станции, оргстанции, оргбюро, бюро рационализации, проводившие в жизнь основные рационализаторские мероприятия по улучшению организации производства и управления.

Система НОТ 20-х годов XX в. становится необходимым средством ликвидации административно-бюрократического аппарата времен «военного коммунизма», введения экономических методов управления, повышенного развертывания демократических процессов. К концу 20-х годов нэп был насильственно свернут, старая авторитарная система с ее всеудушающим централизмом стала вновь возрождаться. В этих условиях научная организация труда и управления становится ненужной, она отторгается административной системой, уступая место волюнтаристскому произволу. Лучший генофонд науки о труде и управлении был физически уничтожен (*И. М. Бурдянский*, *А. К. Гастев*, *М. А. Витке* и др.). ЦИТ был закрыт.

Идея «узкой базы». *А. К. Гастев* (1882–1938 или 1941) в те годы был наиболее крупным специалистом по управлению. Ему принадлежит популярная в 1920-х годах идея «узкой базы», смысл которой состоял в том, что наиболее узким местом производства является организация труда отдельного человека — от директора до рабочего. Именно с решения этого вопроса необходимо начинать совершенствование деятельности предприятия. Управление производством *А. К. Гастев* делил на два вида — управление вещами и управление людьми. Эти два вида управления составляют основу концепций лидерского поведения, разработанных американскими учеными в 1940–1960-х годах (см. гл. 11).

«Принцип экономии». Большой вклад в развитие теории управления внес *П. М. Керженцев*, объектом исследования которого были организация производства, руководство трудовым коллективом, управление людьми. Широко известен «принцип экономии» *П. М. Керженцева* при организации НОТ — получение максимального трудового эффекта при наибольшей возможной экономии человеческой энергии и материальных средств.

В послевоенный период был восстановлен ЦИТ. Многие направления науки организации труда успешно развивались. Методические разработки и рекомендации, выпускаемые этим институтом, такие, как организация и нормирование труда служащих (под руководством *Г. Э. Слезингера*), организация и нормирование труда рабочих (*И. И. Шатино*, *В. М. Рысс*), вопросы труда во всех сферах деятельности (*Ю. П. Кокин*, *Р. Н. Яковлев*), бригадная форма организации труда (*А. Ф. Зубкова*), довольно широко применялись в странах, входивших в состав СЭВ, а также во многих экономически развитых странах. В нашей стране внедрение этих разработок не получило широкого распространения в связи с господством командно-административной системы.

В настоящее время в связи с переходом в нашей стране к рыночным отношениям значительно активизировался творческий поиск новых решений в области теории управления. Наука управления

получила свое дальнейшее развитие в трудах отечественных ученых: Д. А. Гвишиани, Г. Х. Попова (р. 1936), Э. М. Короткова, А. А. Беляева, З. П. Румянцевой, Б. З. Мильнера, А. В. Попова, А. Г. Аган-беяна (р. 1932), Ю. П. Васильева, А. И. Анчишкина (1933–1987) и др.

§ 1.5. Новая управленческая парадигма

Новая система взглядов на управление сформировалась в 70–80-е годы XX в. В научной литературе ее характеризуют как «тихую» управленческую революцию по пути перехода от управления в период индустриального развития («старая» парадигма, основу которой составляют труды Ф. У. Тейлора, А. Файоля, Э. Мэйо и др.) к управлению в период рыночной экономики («новая» парадигма, в основе которой лежат труды Т. Питерса, Р. Уотермана, И. Ансоффа, П. Друкера и др.).

Основные положения «старой» и «новой» управленческих парадигм представлены в табл. 1.3. (Управление организацией, 2000).

«Новой» парадигме соответствуют новые принципы управления (см. § 4.1). В них главное внимание обращается на человека как на ключевой ресурс организации, на создание условий для реализации его потенциала при выполнении задач для достижения целей организации. Расставлены новые приоритеты в системе управления организацией: организационная культура, демократизация управления, коммуникации, стили руководства, кадровая политика.

Таблица 1.3

Основные положения «старой» и «новой» управленческих парадигм

Старая концепция	Новая концепция
1	2
1. Предприятие — это «закрытая» система, цели, задачи и условия деятельности достаточно стабильны	1. Предприятие — это «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
2. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности	2. Ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, удовлетворение потребителей
3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента	3. Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования организации, при которых рационализация производства становится второстепенной
4. Главный источник прибавочной стоимости — рабочий и производительность его труда	4. Главный источник прибавочной стоимости — люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, нормах, стандартах и правилах исполнения	5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и стиль руководства

Контрольные вопросы

1. Какое отношение к теории управления имеет модель «матрешки» построения экологической, социальной и технической систем?
2. Назовите две основные концепции науки управления.
3. Каковы основные условия управления государством при командно-административной системе?
4. Сформулируйте определение рыночной экономики.
5. Сформулируйте определение теории управления как дисциплины.
6. Сформулируйте основные положения концепции научного управления.
7. Сформулируйте основные положения концепции административного управления.
8. Сформулируйте основные положения концепции управления с позиции психологии и человеческих отношений.
9. Сформулируйте основные положения концепции управления с позиции науки о поведении человека.
10. Назовите основные положения теорий «X» и «Y» Мак-Грегора.
11. В чем заключаются современные научные подходы в теории управления?
12. Сформулируйте основные положения системного подхода в теории управления.
13. Что представляют собой основные положения теории «7С»?
14. Сформулируйте основные положения ситуационного подхода в теории управления.
15. Назовите основные положения теории «Z» Уильяма Оучи.
16. Сформулируйте основную идею тектологии А. А. Богданова.
17. Перечислите российских ученых — инициаторов внедрения научной организации труда (НОТ) и экономических методов управления производством в России.

2

глава

Основы менеджмента

- ▶ Характерные черты, цель и задачи менеджмента
- ▶ Общие характеристики организации
- ▶ Внутренняя и внешняя среда организации

§ 2.1. Характерные черты, цель и задачи менеджмента

Характерные черты менеджмента. Они отражают следующие аспекты: экономический, социально-психологический, правовой, организационно-технический.

Экономический аспект составляет управление процессом производства, в ходе которого осуществляется координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей.

Социально-психологические аспекты характеризуют деятельность особой группы лиц по организации работы всего персонала предприятия для достижения поставленных целей. Сюда относят систему власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, а также социальную функцию, отражающую культуру общества, его традиции, ценности и обычаи.

Правовой аспект представляет собой воздействие на развитие экономики государственных, политических и экономических институтов, проводимой ими политики и законодательства.

Организационно-технический аспект включает в себя:

- ▶ рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач;
- ▶ последовательную разработку стратегии для решения этих задач;
- ▶ упорядочение требуемых ресурсов;

- ▶ рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей;
- ▶ мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу.

Экономический, организационно-технический и социально-психологический аспекты управления в своем единстве составляют предмет эффективного менеджмента.

Стадии менеджмента. Они определяются видами и последовательностью деятельности и разделяются на стратегическое и оперативное управление, а также на контроль.

Стратегическое управление включает в себя:

- ▶ разработку цели менеджмента;
- ▶ прогнозирование результатов развития предприятия с учетом существующих факторов;
- ▶ перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых результатов от поставленной цели.

Оперативное управление — это деятельность по реализации мер стратегического управления.

Оперативное управление подразделяют:

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

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

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

Главная задача менеджмента состоит в рациональной организации производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителя на основе имеющихся материальных и людских ресурсов, обеспечении рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке. Она решается при помощи:

- ▶ обеспечения автоматизации производства и перехода к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- ▶ стимулирования работы сотрудников организации путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;
- ▶ постоянного контроля за эффективностью деятельности организации, координации работы всех ее подразделений;
- ▶ постоянного поиска и освоения новых рынков.

К другим задачам, решаемым в менеджменте, относят:

- ▶ определение конкретных целей развития организации;
- ▶ выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения;
- ▶ разработку стратегии развития организации — хозяйственных задач и путей их решения;
- ▶ выработку системы мероприятий для решения намеченных задач на различные временные периоды;
- ▶ определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- ▶ установление контроля за выполнением поставленных перед организацией задач.

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

2.2. Общие характеристики организации

§ 2.2.1. Организация и концепция ее жизненного цикла

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения каких-либо общих целей или цели.

Составляющие организации. В любой организации основными составляющими являются:

- 1) группа людей (не менее двух человек);
- 2) наличие общей цели (т. е. желаемого конечного состояния или результата) и задач (для решения которых данная организация существует);
- 3) управление организацией, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения поставленных перед ней задач.

Группа людей — жизненно важная составляющая управленческой деятельности. Объединенные усилия группы способны превзойти усилия любого или всех членов группы, работающих отдельно.

Данное свойство группы в теории организации носит название *синергии*. Это, в частности, означает, что при решении управленческих задач или в творческом процессе усилия двух человек, работающих совместно, могут равняться усилиям трех и более человек, работающих отдельно.

На жизнь группы, ее функционирование влияют следующие факторы:

- ▶ индивидуальные характеристики членов группы;
- ▶ структурные характеристики группы;
- ▶ ситуационные характеристики группы.

Все эти факторы находятся во взаимодействии и взаимовлиянии, а также испытывают обратное воздействие со стороны функционирования группы. Например, в результате жизнедеятельности группы могут произойти изменения характеристик человека, построения группы или перемены в ее окружении.

Характеристики членов группы включают в себя: личностные характеристики человека, его способности, образование, жизненный опыт и т. д. *Структурные характеристики* группы включают в себя:

- ▶ коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует);
- ▶ статус и роли (кто занимает, какую позицию в группе и что делает);
- ▶ личные симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравится и кто кого не любит);
- ▶ силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние, кто за кем следует, кто кого готов слушать и кому подчиняться).

Ситуационные характеристики группы связаны с размером группы, ее пространственным расположением, решаемыми ею задачами, а также с системой вознаграждения.

Размер группы влияет следующим образом: в маленьких группах возникает больше сложностей при достижении соглашения (много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения). В больших — наблюдаются трудности с поиском информации, так как члены группы ведут себя более сдержанно.

Пространственное расположение членов группы оказывает заметное влияние на их поведение. Выделяют три важные характеристики пространственного расположения индивида, от которых зависят взаимоотношения между человеком и группой:

- ▶ наличие постоянного или определенного места или территории;

▶ присутствие личного пространства. Пространственная близость размещения людей может породить множество проблем;

▶ взаимное расположение мест. Отмечено, что если рабочие места отгорожены друг от друга, то это способствует развитию формальных отношений.

Система вознаграждения (оплата за труд) зависит от совокупности двух факторов:

- ▶ взаимозависимости действий членов группы;
- ▶ дифференциации в оплате труда.

Возможны четыре комбинации этих факторов:

- ▶ низкая взаимозависимость — низкая дифференциация в оплате;
- ▶ низкая взаимозависимость — высокая дифференциация в оплате;
- ▶ высокая взаимозависимость — низкая дифференциация в оплате;
- ▶ высокая взаимозависимость — высокая дифференциация в оплате.

Первый и четвертый случаи порождают много проблем во взаимоотношениях между членами группы. Напротив, второй и третий случаи могут способствовать успешному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между ее членами.

Организацию можно представить в виде системы, встроенной во внешний мир. На входе она получает ресурсы из внешнего мира, на выходе отдает во внешний мир созданный ею продукт.

Жизнедеятельность любой организации состоит из трех основополагающих процессов:

- 1) получения «сырья» из внешнего мира;
- 2) изготовления «продукта»;
- 3) передачи «продукта» во внешнюю среду.

Эти процессы жизненно важны для организации, и если хотя бы один из них прекращается, то организация далее существовать не может. Ключевая роль в поддержании баланса между этими тремя процессами, а также в мобилизации ресурсов организации для их осуществления принадлежит менеджменту. Именно для решения этих задач существует управление в организации.

Концепция жизненного цикла организации. «Жизнь» организации проходит по тому же закону природы, что и жизнь экосистемы, человека, предмета труда или услуги (экологический закон вектора развития), и имеет свои фазы и особенности.

Деятельность организации проходит ряд стадий начиная с рождения, расцвета вплоть до прекращения существования или коренной модернизации.

Американский ученый *И. Адизес* предложил модель жизненного цикла организации, состоящую из десяти фаз.

Фаза I — *выхаживание*. На стадии зарождения организации основатель (или основатели) обсуждает бизнес-идею. Если основатель верит в эту идею, готов взять на себя риск начинания нового дела, оптимистично оценивает спрос на продукцию новой фирмы и способен найти финансовую поддержку, то возможен переход к следующей фазе.

Фаза II — *младенчество*. На этой стадии компания обладает гибкой, но нечеткой структурой, небольшим бюджетом, уровень продаж незначителен. Если денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, то начинается следующий этап развития.

Фаза III — *детство*. Эта стадия характеризуется быстрым ростом организации. Появляется формальная организационная структура, но должностные обязанности не закреплены за каждым сотрудником. Основатель пытается делегировать властные полномочия другим сотрудникам, но при этом опасается потерять контроль. Он действует методом проб и ошибок, не может предвидеть изменения внешней среды, что приводит к серьезным кризисам и потерям. Возникает необходимость перехода к более профессиональным действиям.

Фаза IV — *юность*. Компания получает как бы второе рождение. Энтузиазма основателя уже явно недостаточно. Во главе компании становится профессиональный менеджер, изменяющий всю систему управления. Повышается организационная культура, эффективность административной деятельности.

Фаза V — *расцвет*. Организация достигает оптимального баланса между самоконтролем и гибкостью. Растет не только объем продаж, но и прибыль, создается сеть дочерних организаций. Успешно функционируют системы прогнозирования, планирования и реализации.

Фаза VI — *стабилизация*. Впервые появляются признаки старения организации — она начинает терять гибкость. На этой стадии темпы роста снижаются, позиции на рынке стабилизируются. Снижается интерес к инновациям. Руководители начинают с подозрением относиться к любым переменам, преобладают консервативные тенденции.

Фаза VII — *аристократизм*. Эта стадия характеризуется дальнейшим снижением гибкости системы управления, больше внимания уделяется традициям, в одежде и форме общения сотрудников начинает господствовать формализм. Компания, обладая значительными финансовыми ресурсами, стремится не сама разрабаты-

вать и внедрять инновации, а покупать компании, производящие новые продукты. Ее цели становятся краткосрочными, риск не поощряется.

Фаза VIII — *ранняя бюрократизация*. На этой стадии компания озабочена, прежде всего, самосохранением. Правила и нормы ужесточаются и формализуются. В руководстве фирмы начинаются открытая борьба и поиск виновных в появлении неблагоприятных тенденций.

Фаза IX — *бюрократизация*. Организация характеризуется постепенным разрывом связей с внешним миром. Инициативные сотрудники покидают компанию. Бюрократические организации уже не ориентируются на получение результатов и функционируют во многом вхолостую, перерабатывая огромное количество входных и выходных документов. Информационные связи между подсистемами нарушаются.

Фаза X — *гибель организации*, к которой могут привести даже небольшие внешние изменения.

§ 2.2.2. Основные законы развития организации и ее общие характеристики

При реализации концепции жизненного цикла организации на каждой фазе ее развития действуют объективные законы развития, которые, как и законы природы (экологической системы), существуют независимо от сознания человека (руководителя, коллектива и т. д.). Следуя им, можно продлить жизненные циклы организации, а также сделать ее путь развития более стабильным.

Основными законами развития организации согласно теории организации считаются следующие:

- ▶ закон синергии;
- ▶ закон самосохранения;
- ▶ закон развития;
- ▶ закон информированности-упорядоченности.

Закон синергии. Для любой организации существует такой набор элементов (люди, компьютеры, оргтехника и т. д.), при котором ее потенциал всегда будет либо существенно выше простой суммы входящих в нее элементов, либо существенно ниже. Для успешной реализации данного закона имеется ряд методов, рассмотренных в гл. 7.

Закон самосохранения. Каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс). Данный закон

является теоретической базой для анализа общего состояния организации. В частности, закон самосохранения лежит в основе стратегии предпринимательства, страхования ресурсов и рисков.

Закон развития. Каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Основой эффективной реализации закона развития организации является бизнес-план и его четкое выполнение.

Закон информированности-упорядоченности. Чем большей информацией, о внутренней и внешней среде располагает организация, тем большую вероятность самосохранения она имеет. Здесь речь идет, прежде всего, об управленческой информации, т. е. о тех данных, которые несут в себе новизну и полезность для принятия специалистами обоснованных решений. Этот закон обращает серьезное внимание на безопасность информации. Известно, что утечка 20% коммерческой информации может привести организацию к краху. Одно из важнейших проявлений закона информированности-упорядоченности — рекламная деятельность.

Реклама — это информация о потребительских свойствах товаров и услуг в целях их реализации и создания спроса на них.

Общие характеристики организаций. Несмотря на отличие организаций друг от друга, по некоторым аспектам они имеют общие для всех характеристики:

- ▶ ресурсы;
- ▶ технологию;
- ▶ разделение труда (вертикальное и горизонтальное);
- ▶ зависимость от внешней и внутренней среды;
- ▶ подразделения (структура);
- ▶ необходимость управления, т. е. сознательной координации перечисленных факторов с учетом конкретных ситуаций для достижения общей цели организации.

Перечисленные характеристики организации отражают системный подход к построению организации.

§ 2.2.3. Взаимодействие человека и организации

Основа любой организации, ее главное богатство — это люди. Человек является не только самым ценным «ресурсом», но и наиболее дорогостоящим. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все

условия для полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их творческих возможностей. Все это в совокупности характеризует взаимодействие человека и организации. Отношение человека к организации складывается из того, какую роль она играет в его жизни, что она дает ему, какой смысл он вкладывает в это взаимодействие. Удовлетворение человека взаимодействием с организацией влияет на его вклад в ее деятельность. Именно установление органичного сочетания двух этих сторон взаимодействия человека и организации — одна из важнейших задач менеджмента.

Вхождение человека в организацию сопряжено с решением следующих проблем:

- ▶ адаптация человека к новому окружению, которая не всегда проходит успешно, ее успех зависит от правильного взаимодействия обеих сторон — человека и организационного окружения (та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы);
- ▶ коррекция или изменение поведения человека, без чего во многих случаях невозможно войти в организацию;
- ▶ изменение и модификация организации.

Необходимым условием успешного вхождения человека в организацию для каждого ее нового члена является *изучение системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов*, характерных для данной организации. Проводится отбор людей для исполнения определенной работы исходя из того, что эти работники действительно нужны и полезны для организации. Поэтому исключительно важной задачей представляется *удержание человека и его адаптация к условиям труда в организации*. Ответственность за решение этой задачи несет, прежде всего, управление организацией.

Чтобы удержать входящего в организацию человека, применяют разные приемы. Это могут быть меры долгосрочной материальной поддержки, превосходящие рамки заработной платы, обещание продвижения по службе, предоставление интересной работы или возможности обучения и повышения квалификации за счет организации, а также получение на льготных условиях жилья и др.

На этапе вхождения нового работника в организацию она должна решать одновременно три задачи:

- ▶ разрушить старые поведенческие нормы входящего человека;
- ▶ заинтересовать его в работе;
- ▶ привить ему новые нормы поведения.

К разряду наиболее действенных средств, способствующих удержанию нового члена в организации и его ускоренной адаптации к организационному окружению, относятся беседы руководителя,

а также разъяснения и рекомендации, даваемые руководством. Такие встречи придают новичку чувство уверенности, снижают ощущение потерянности и ненужности, которые обычно появляются при вхождении в новую организацию.

Поведение человека зависит от многих факторов, однако при всем их разнообразии поведение конкретного человека обладает определенной стабильностью и предсказуемостью, некоторыми присущими только ему принципами поведения, критериями выбора и предпочтения и т. п.

В основе поведения любого человека лежат три основные характеристики:

- 1) расположение к людям, отношение к событиям и процессам;
- 2) совокупность ценностей, разделяемых данным человеком, верований, которых он придерживается;
- 3) принципы, которым человек следует в своем поведении.

Указанные характеристики составляют критериальную основу поведения человека. Его поведение в большинстве случаев находится под влиянием *расположения*, поэтому одной из задач управления является формирование и изменение (если это необходимо) расположения членов организации.

Для эффективного управления и установления хорошего микроклимата в организации важны следующие три типа расположения:

- 1) удовлетворенность работой;
- 2) увлеченность работой;
- 3) приверженность организации.

То, насколько у работников развиты эти расположения, существенно определяет результаты и качество их труда, отношение к работе, количество прогулов, текучесть кадров и т. п.

Ценности, разделяемые человеком, можно определить как набор стандартов и критериев, которым он следует в своей жизни. Они проявляются в том, что путем соответствующей оценки происходящих явлений, процессов, а также окружающих его людей человек принимает решения и осуществляет свои действия. Ценности составляют сердцевину личности человека и бывают двух видов:

- 1) относящиеся к цели жизни, желаемым результатам, исходу действия и т. п.;
- 2) относящиеся к средствам, используемым человеком для достижения целей.

К первому виду относят, например, ценности, касающиеся удобства жизни, красоты, мира, равенства, свободы, справедливости, удовольствия, самоуважения, общественного признания, дружбы и т. п.

Ко второму — человеческие качества: амбиции, открытость, честность, доброжелательность, интеллектуальность, обязательность, ответственность, самоконтроль и т. п.

Совокупность ценностей человека формируется в основном в процессе его воспитания. Вопросам сочетания указанных видов ценностей в организациях должно уделяться серьезное внимание. В частности, необходимо четко формулировать системы ценностей, которым следует организация.

Верования, которых придерживается человек, можно определить как набор устойчивых представлений о явлениях, процессах или людях.

Принципы, которым следует человек в своем поведении, — устойчивая форма проявления системы ценностей и воплощение верований в форме определенных стандартов поведения. Люди иногда не осознают, какие ценности и верования находят свое воплощение в отдельных принципах. Часто принципы принимаются людьми как верования, и они следуют им в своей деятельности, не задаваясь вопросами, насколько оправданы эти принципы и почему они следуют им.

Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно. Однако чаще всего они переносятся из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

§ 2.2.4. Формальные и неформальные группы в организации

Центром любой организации, как известно, является человек, у которого с другими работниками существуют формальные (официальные) и неформальные (неофициальные) отношения.

Формальная группа — это группа людей, сформированная руководством для достижения целей организации.

Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т. д.

Неформальная (теневая) группа — стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей.

Неформальные отношения определяются чувствами людей друг к другу, симпатиями и антипатиями, общими интересами и потребностями, договоренностями и традициями.

Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали, так как их влияние на работу организации может быть весьма существенным. Когда задействовано большое количество

людей, власть неформальной группы значительно усиливается. Наиболее ярко это выражается в форме неофициального общения (так называемый тайный телеграф). Никакие новости не передаются так быстро, как по неофициальным каналам. Это один из способов, с помощью которого неформальная группа осуществляет свою власть (неформальная коммуникация). Другой способ — действие или бездействие. В практике менеджмента имеется немало примеров, когда организации были буквально поставлены на «колени» несанкционированным управлением. Таким образом, неформальная группа может как тормозить развитие организации, так и способствовать ему. Задача менеджера состоит в том, чтобы минимизировать влияние этих групп и направлять их власть и деятельность в нужное русло.

Влияние неформальных групп (Н. Н. Кабушкин, 1996) можно контролировать, но, чтобы этого добиться, менеджер должен иметь четкое представление, как и почему они функционируют. Когда становится понятной мотивация существования неформальной группы, тогда у менеджера появляется возможность разработать соответствующую стратегию поведения.

Неформальные группы порождаются основным принципом человеческой психики: они образуются и развиваются тогда, когда люди взаимодействуют между собой. В основе их создания лежит концепция малых групп. Взаимодействие порождает чувства, а из них рождается консенсус. Взаимодействие людей и составляет базис неформальной группы.

Таким образом, неформальная группа людей может работать на вас или против вас. Как заставить ее работать на вас?

1) Менеджер должен согласиться и принять тот факт, что неформальная группа существует.

2) Менеджер должен попытаться понять, насколько неформальная группа может быть ценной, чтобы помочь ему достичь своих собственных целей.

3) Надо выявить неформальных лидеров, которыми следует управлять.

4) Необходимо попытаться объединить цели неформальной и формальной групп.

5) Менеджер должен осознать, что вне зависимости от его действий неформальные группы будут продолжать свое существование.

Причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения, можно сгруппировать следующим образом:

- ▶ *чувство принадлежности.* Удовлетворение потребности в чувстве принадлежности — одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Поскольку большинство формальных организаций сознательно лишает людей

возможностей социальных контактов, рабочие вынуждены обращаться к неформальным группам, чтобы обрести эти контакты;

- ▶ *взаимопомощь.* Естественно, можно обратиться за помощью к своему формальному начальнику. Однако одни считают, что он может плохо о них подумать (здесь срабатывает принцип «не создавай проблемы начальству»), другие боятся критики и т. п. Потому в подобных случаях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег;
- ▶ *защита.* Люди всегда знали, что сила — в единстве. Следовательно, важной причиной вступления в неформальную группу 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 неформальной группе;
- ▶ *симпатия.* Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кто им симпатичен.

Неформальные группы могут быть как похожими, так и непохожими на формальные. Поэтому можно выделить признаки, характеризующие неформальные организации:

- ▶ *социальный контроль.* Неформальные группы 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 в этой связи следует знать, что такой социальный контроль может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации;
- ▶ *сопротивление переменам.* В неформальных группах всегда наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что все новшества могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию;
- ▶ *неформальные лидеры.* Неформальные группы также имеют своих лидеров. Их отличие состоит в том, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в ответственной ему конкретной функциональной области, а опора неформального лидера — признание его группой. Сфера его влияния может выходить за административные рамки

формальной организации. Неформальный лидер выполняет две основные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее.

Существование неформальных групп в организации — вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего способствуют укреплению трудового коллектива, поэтому формальный руководитель организации должен их поддерживать. Например, фирма «Коргинг гласе» (США) установила в своем здании эскалаторы вместо лифтов, чтобы увеличить возможность неформальных контактов между сотрудниками; фирма МММ (США) организует клубы с целью повышения уровня общения сотрудников и вероятности возникновения случайных бесед, способствующих решению проблем во время приема пищи или в других ситуациях. Все это усиливает чувство причастности человека к коллективу. Здесь налицо единство и солидарность, которые проявляются не только на работе, но и в часы отдыха.

Товарищеские контакты во время работы и после ее окончания, сотрудничество и взаимопомощь формируют здоровый психологический климат в организации.

2.3. Внутренняя и внешняя среда организации

§ 2.3.1. Факторы воздействия внешней среды на деятельность организации. STEP-анализ

Функционирование организации, как это было показано при рассмотрении ее жизнедеятельности, возможно лишь в том случае, если внешняя среда допускает ее существование. Из внешнего окружения организация получает «сырье» в виде внешних ресурсов и передает во внешнюю среду изготовленный ею «продукт». Но ресурсы внешней среды не безграничны. На них также претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому существует вероятность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды, что ослабит ее потенциал и приведет к негативным последствиям. Следовательно, одной из основных задач управления организацией является разработка стратегического плана взаимодействия организации с внешней средой, реализация которого позволила бы поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения поставленных целей.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести ее в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о *внешней среде*, тенденциях ее развития и месте, которое занимает в ней организация. Естественно, что при этом под постоянным вниманием руководства находится *внутренняя среда* организации, ее потенциал.

На рис. 2.1 представлена схема системы «организация—внешняя среда».

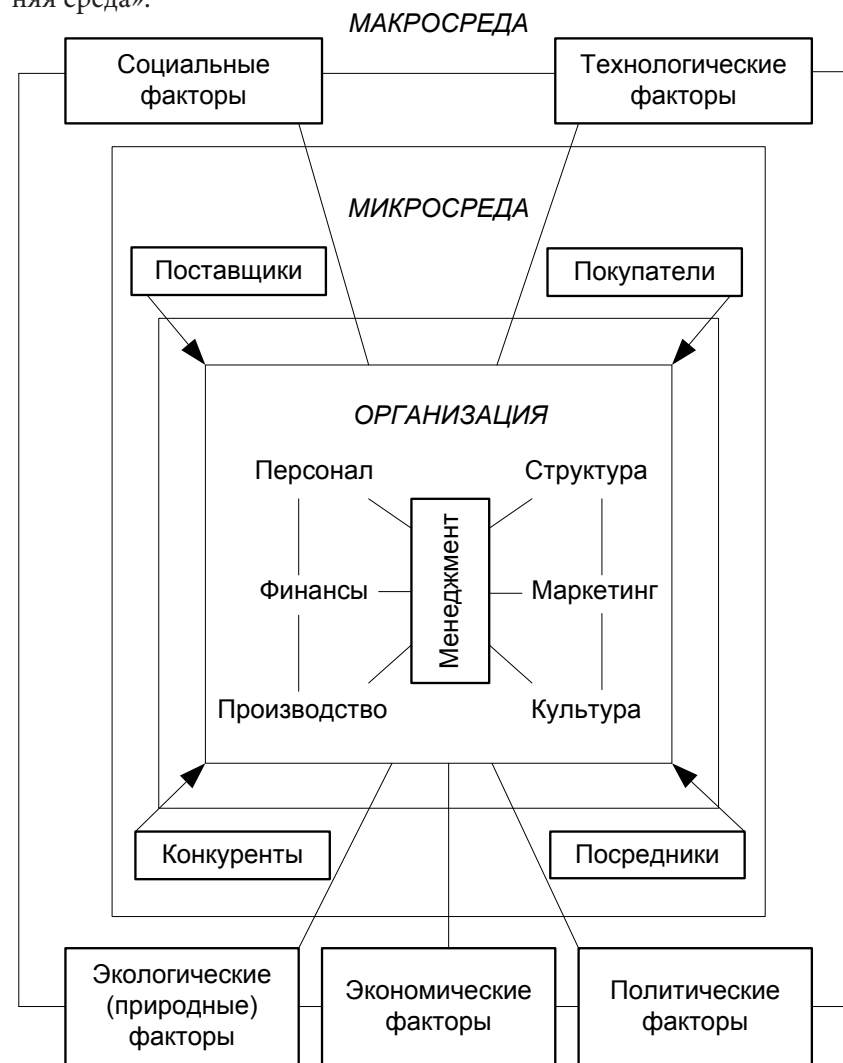


Рис. 2.1. Система «организация — внешняя среда»

Внешняя среда представляет собой совокупность двух относительно самостоятельных подсистем — макросреда и микросреда (непосредственное окружение организации).

Макросреда. Она создает общие условия среды нахождения организации (П. В. Забелин, 1998).

Социальные факторы связаны с изменением социальных отношений и нравственности в обществе.

Воздействие данной группы факторов сложно и весьма противоречиво в переживаемый страной переходный период становления рынка. Кризис в экономике отражается на сознании людей и социальной сфере. Забастовки, другие акты протеста против действий, проводимых вопреки ожиданиям людей, нарушение принципов деловой этики в среде предпринимателей — эти и другие факторы должны учитываться руководителями при выборе оптимального варианта решения проблем, стоящих перед организацией.

В условиях стабильного развития общества в данную группу факторов включаются также:

- ▶ изменение социальных установок менеджеров;
- ▶ расширение спектра социальных методов управления;
- ▶ создание благоприятных условий труда;
- ▶ защита прав потребителей, национальных меньшинств, женского труда;
- ▶ социальная ответственность предприятия.

Значение социальных факторов для организации очень важно, потому что они имеют большое влияние как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации.

Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные перемены, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна вести постоянную и серьезную работу по отслеживанию возможных социальных изменений.

Технологические факторы оказывают влияние на организацию в результате изменений в технологии производства товаров, оказания услуг, в средствах связи, проектировании, использовании информационных технологий, внедрении ноу-хау и т. д.

Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности, но и не меньшие угрозы для организаций. Многие предприятия не в состоянии увидеть открывающиеся перспективы, так как технические новшества для осуществления коренных изменений

преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, организации теряют свою долю рынка, а это может привести к крайне негативным последствиям для них.

Таким образом, игнорирование технических факторов может резко подорвать позиции организации на рынке и привести ее к безнадежному отставанию.

Экономические факторы находят отражение в прогнозах развития экономики как краткосрочных, так и на длительную перспективу функционирования.

Влияние экономических факторов весьма актуально для отечественных предприятий в современных условиях, в частности, необходимо учитывать такие факторы, как темпы инфляции, уровень занятости населения, банковский кредит, налоговая ставка, курс доллара и др.

Для отраслей промышленности и строительства проводят оценку основных экономических показателей:

- ▶ емкость рынка, т. е. количество продукции, которое может быть реализовано за год (выражается в денежном эквиваленте, штуках, тоннах и т. д.);
- ▶ виды конкуренции (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- ▶ темп прироста рынка (%) и этап жизненного цикла отрасли (внедрение, рост, замедление роста, насыщение, спад);
- ▶ количество конкурентов и их относительные рыночные доли;
- ▶ вид вертикальной интеграции (прямая, обратная);
- ▶ величины входных и выходных барьеров, выражаемые в денежном эквиваленте;
- ▶ темп технологических изменений и продуктовых инноваций;
- ▶ степень продуктовой дифференциации в отрасли;
- ▶ величины эффектов масштабов (производственного и (или) маркетингового);
- ▶ отраслевая капиталоемкость;
- ▶ среднеотраслевая прибыльность.

Экологические (природные) факторы отражают общие экологические законы.

Среди них:

- ▶ закон «шагреновой кожи», свидетельствующий о непрерывном истощении ресурсного потенциала Земли в ходе исторического развития общества и ориентирующий

человечество на создание, широкое внедрение и использование достижений научно-технического прогресса в целях восстановления этого потенциала;

- ▶ принцип «экологичное — экономично»;
- ▶ «венок» экологических законов *Б. Коммонера* (1974), который отражает всеобщую связь вещей и явлений в природе и человеческом обществе («все связано со всем»); законы сохранения массы вещества («все должно куда-то деваться»); цену развития («ничего не дается даром»); главный критерий эволюционного отбора («природа знает лучше»); закон ограниченности ресурсов («на всех не хватит»), который, по существу, характеризует источник всех форм конкуренции, соперничества и антагонизма в природе и обществе;
- ▶ правило социально-экологического равновесия, согласно которому общество развивается до тех пор и постольку, поскольку сохраняет равновесие между своим давлением на среду и ее восстановлением природно-естественным и искусственным образом.

Важнейшее требование современности — *экологизация экономики*, означающая разносторонний и системный подход к системе «человек-природа», всестороннее глубокое осознание роли природы в жизни человека. По своей сути это экологизация всего социально-экономического уклада, нацеленная на снижение природоемкости производства.

Таким образом, социальные, технологические, экономические и экологические факторы макросреды организации следует рассматривать комплексно, в их единстве.

Политические факторы влияют на социально-экономическую систему через деятельность правительственных институтов, региональных и местных органов власти и управления.

Государство прямо или косвенно затрагивает деятельность предприятий, на развитии которых могут кардинально отразиться принятие новых законов, перемена экономического курса, непредвиденные политические события. Внутренняя политика государства является одним из основополагающих факторов внешней среды организаций.

Метод анализа состояния внешнего окружения организации основан на изучении социальных (*S*), технологических (*T*), эколого-экономических (*E*) и политических (*P*) факторов. Этот метод называется **STEP-анализом** (Social Technological Ecological-Economical Political).

В первоначальной разработке данного метода экологические факторы не учитывались, однако при реализации требования современности — экологизации экономики — экологические и экономические факторы должны рассматриваться в неразрывном единстве.

Проводя STEP-анализ различных факторов макроокружения организации, следует иметь в виду следующие моменты:

- ▶ все указанные факторы макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно, с отслеживанием не только собственно изменений в отдельных факторах, но и с учетом того, как эти изменения скажутся на других факторах;
- ▶ степень воздействия отдельных факторов на различные организации различна. Это зависит от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т. п. Поэтому организация должна определить для себя, какие из факторов являются потенциальными носителями угроз. Необходимо иметь также список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для развития организации.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние ее макроокружения, следует создать специальную систему отслеживания внешней среды, которая должна осуществлять наблюдение за ее состоянием. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- ▶ анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
- ▶ участие в профессиональных конференциях;
- ▶ анализ опыта деятельности организации;
- ▶ изучение мнения сотрудников организации.

Микросреда. Составляющая внешней среды, которая функционирует в непосредственной близости организации (покупатели, поставщики, конкуренты, посредники), является микросредой.

Изучение близкого окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии (О. С. Виханский, 1995). Однако организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она активно участвует в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ *покупателей* как компонента непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает ее продукт. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить вопросы: какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями? на какой объем продаж может рассчитывать организация? в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации? насколько можно расширить круг потенциальных покупателей? что ожидает продукт в будущем?

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- ▶ географическое месторасположение покупателя;
- ▶ демографические характеристики покупателя — возраст, образование, сфера деятельности и т. п.;
- ▶ социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т. п.;
- ▶ отношение покупателя к продукту, отражающее то, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т. п.

Изучая покупателя, предприятие также выясняет, насколько сильны его позиции в процессе торга. Если, например, покупатель ограничен в выборе продавца нужного ему товара, то его возможность торговаться существенно ослаблена. Если же наоборот, то продавец должен искать другого покупателя, который имеет меньше возможностей в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, от его требований к качеству покупаемой продукции. Существует целый ряд факторов, определяющих *торговую силу покупателя*, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа покупателя. К ним относятся:

- ▶ соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- ▶ объем закупок, осуществляемых покупателем;
- ▶ уровень информированности покупателя;
- ▶ наличие замещающих продуктов;
- ▶ стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- ▶ чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличия определенных требований к качеству товара, от его прибыли, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

Анализ *поставщиков* направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными

ресурсами, финансами и пр., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в большую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и потенциал, с тем чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации независимость во взаимодействии с поставщиками.

Конкурентную *силу поставщика* определяют следующие факторы:

- ▶ уровень специализированности поставщика;
- ▶ стоимость переключения для поставщика на других клиентов;
- ▶ степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- ▶ концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- ▶ важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих изделий в первую очередь обращают внимание на такие характеристики их деятельности:

- ▶ стоимость поставляемого товара;
- ▶ гарантию качества поставляемого товара;
- ▶ временной график поставки товаров;
- ▶ пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

§ 2.3.2. Анализ внутренней среды организации. SWOT-анализ

Внутренняя среда организации как система. Система состоит из основных подсистем (см. рис. 2.1): персонал, организационная структура, финансы, маркетинг и организационная культура.

Подсистема «Персонал» (кадры) охватывает следующие процессы: найм, обучение и продвижение кадров; взаимодействие менеджеров и рабочих; оценка результатов труда и мотивация; создание и поддержание «микроклимата» в организации; контроль.

Подсистема «Организационная структура» включает в себя: организационные структуры; нормы, правила, процедуры; коммуникационные процессы; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

Подсистема «Производство» состоит из таких процессов, как: изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Подсистема «Финансы» включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации (обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т. п.).

Подсистема «Маркетинг» охватывает полностью реализацию продукции. Это стратегии развития продукта и продвижения его на рынке; ценообразование; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Подсистема «Организационная культура» включает в себя процесс осознания работниками себя как членов организации и своей роли в ней; коммуникационную систему и язык общения; взаимоотношения между людьми; ценности, нормы и верования организации; развитие и обучение работника; трудовую этику и мотивирование.

Указанные подсистемы в совокупности образуют систему, отражающую внутреннюю среду организации и развивающуюся по законам теории организации и принципам менеджмента.

При взаимодействии с внешней средой организация должна уметь прогнозировать, какие трудности и новые возможности могут открыться для нее. В связи с этим организации необходимо сконцентрировать свое внимание на выяснении того, какие угрозы и возможности таит в себе внешняя среда, в то же время определить свои собственные сильные и слабые стороны.

Для решения этой задачи разработаны специальные методы анализа внешней среды. Один из них — метод SWOT-анализа (Strength, Weakness, Opportunities, Threats — сила, слабость, возможности и угрозы), который позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды.

Методология SWOT-анализа. Она предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз и на основе этого установление цепочки связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Рассмотрим методику применения SWOT-анализа. Вначале с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются списки ее слабых и сильных сторон, а также угроз и возможностей.

После этого устанавливаются связи между ними, для чего составляется матрица SWOT (рис. 2.2).

	Возможности 1. 2. 3. . .	Угрозы 1. 2. 3. . .
Сильные стороны 1. 2. 3. . .	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. 3. . .	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

Рис. 2.2. Матрица SWOT

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуются четыре поля: поле «СИБ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть всевозможные парные комбинации и выделить те, которые необходимо учесть при разработке стратегии поведения организации. В отношении пар, выбранных с поля «СИБ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для пар, оказавшихся на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей не только избавиться от слабости, но и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что как возможности, так и угрозы могут переходить в свою противоположность. Например, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис. 2.3).

		Влияние возможностей на организацию		
		Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Вероятность использования возможностей	Высокая	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛЕ «ВУ»	ПОЛЕ «ВМ»
	Средняя	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СУ»	ПОЛЕ «СМ»
	Низкая	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»

Рис. 2.3. Матрица возможностей

Данная матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние); слева откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокой, средней, низкой). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Похожая матрица составляется для оценки угроз (рис. 2.4). Сверху откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Слева откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая вероятность).

Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первоочередном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь необходим внимательный и ответственный подход к их устранению.

		Влияние угроз на организацию			
		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Вероятность реализации угроз	Высокая	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВК»	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
	Средняя	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СК»	ПОЛЕ «СТ»	ПОЛЕ «СЛ»
	Низкая	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

Рис. 2.4. Матрица угроз

Угрозы на оставшихся полях тоже не должны выпадать из поля зрения руководства организации, надо осуществлять внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первоочередного устранения.

Контрольные вопросы

1. Назовите характерные черты менеджмента.
2. Перечислите основные стадии менеджмента.
3. Сформулируйте цель и задачи менеджмента.
4. Дайте определение организации и назовите ее основные составляющие.
5. Назовите три основополагающих процесса жизнедеятельности организации. Какова роль менеджера в этих процессах?
6. Концепция жизненного цикла организации, анализ основных фаз.
7. Расскажите об основных законах формирования и развития организации.
8. Дайте общие характеристики организаций.
9. С какими проблемами связано вхождение человека в организацию?
10. Какова роль формальной и неформальной групп в организации?
11. Назовите основные характеристики неформальных групп.
12. Перечислите основные факторы воздействия внешней среды на деятельность организации.
13. Раскройте содержание понятия «STEP-анализ».
14. Рассмотрите внутреннюю среду организации с позиции системы.
15. Постройте матрицу «SWOT».

3

глава

Основные функции управления

- › Функция планирования
- › Функция организации
- › Функция мотивации
- › Функция контроля

Функции менеджмента предполагают конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующую организацию работ.

В основе построения менеджмента как организации управления фирмой лежит принцип приоритета цели теории организации, характеризующий реализацию цели организации в виде следующей цепочки:

Цель → Задача → Функции (Ц → З → Ф).

В этой цепочке реализация задач возможна лишь при наличии необходимых «инструментов» — функций, осуществляющих различные виды деятельности.

Основными функциями менеджмента являются:

- › планирование;
- › организация;
- › мотивация;
- › контроль.

Все эти функции в системе управления взаимосвязанны и образуют единый целостный процесс. Например, информация, собранная посредством функции контроля, свидетельствует о выполнении планов (функция планирования). В то же время контроль должен быть надлежащим образом организован и мотивирован (функции организации и мотивации). Вместе с тем планирование как функция управления составляет основу для других функций и поэтому считается главной из них, функции организации, мотивации и контроля фактически ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

3.1. Функция планирования

§ 3.1.1. Методы планирования. Бизнес-план

Методы планирования

Цель планирования — организационная, экономическая и иная деятельность, направленная на сознательное поддержание пропорционального и эффективного использования ресурсов.

План — это сложная социально-экономическая модель будущего состояния организации.

Процесс планирования осуществляется соответственно уровнем иерархии организации. Для высшего уровня управления организаций характерно *стратегическое планирование* — взгляд на долгосрочную перспективу основополагающих элементов организаций; оценка тенденций внешнего окружения организации, оценка вероятного поведения конкурентов. Главная задача стратегического планирования — определение положения организации в своей рыночной нише на перспективу.

Средний уровень управления организацией характеризуется *тактическим планированием*, т. е. определением промежуточных целей и задач на пути достижения стратегических целей и задач.

Для нижнего уровня управления организацией характерно *оперативное планирование*, предполагающее разработку краткосрочных планов-бюджетов (сроком до одного года), в которых содержится детальная разработка рычагов и инструментов воздействия на производственный процесс.

Бизнес-план. Показатели тактических и оперативных планов — основа разработки стратегического плана. Все три типа планов составляют общий (генеральный) план, или бизнес-план.

Бизнес-план — это документ, в котором образуются все основные элементы деятельности предприятия и анализируются проблемы, с которыми оно может столкнуться, и определяются пути и способы решения этих проблем.

При составлении бизнес-плана следует руководствоваться следующими принципами планирования:

- ▶ полнота планирования — при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации;

- ▶ точность планирования — при составлении планов применяются современные методы, средства, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов;
- ▶ ясность планирования — цель и меры планирования должны иметь простые и четкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации;
- ▶ непрерывность планирования — это не одноразовый, а непрерывный процесс;
- ▶ экономичность планирования — расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

Техника планирования весьма разнообразна. Однако основными «инструментами» техники планирования являются следующие методы планирования:

- ▶ бюджетный метод, с помощью которого можно наглядно представить приток и отток наличности, капитала и других ресурсов;
- ▶ анализ окупаемости, при помощи которого на основе аналитических методов можно просчитать и соотнести затраты, доходы и производственные мощности;
- ▶ оперативное исследование, основанное на применении современных математических методов и моделей (теория очередей, теория игр, имитационное моделирование и др.).

Состав, структура и объем бизнес-плана определяются специфической вида деятельности, размером предприятия, его целями и задачами. Ниже приведена примерная структура бизнес-плана.

I. Титульный лист

1. Название и адрес фирмы.
2. Имена и адреса учредителей.
3. Суть предлагаемого проекта.
4. Стоимость проекта.
5. Ссылка на секретность.

II. Краткое изложение

A. Цель плана

1. Привлечение инвестора, кредитора.
2. Разработка операционного плана для оптимизации хозяйственной деятельности.

B. Анализ рынка

1. Характеристики вашего сектора рынка (демографические, географические и пр.).
2. Размер вашего рынка.

В. Предприятие

1. Какие потребности покупателей вы намерены удовлетворить?
2. Предлагаемые вами продукты и услуги для удовлетворения этих потребностей.

Г. Маркетинг и сбыт

1. Стратегия маркетинга.
2. Стратегия сбыта.
3. Ключевые факторы в конкурентной борьбе.

Д. Роль исследовательских и конструкторских работ при подготовке вашего продукта, услуг

1. Определяющая роль.
2. Периодические усилия по внедрению новых разработок.

Е. Организационная структура и персонал

1. Основные управляющие и владельцы предприятия.
2. Ключевые исполнители.

Ж. Финансовые данные

1. Источники и направления использования средств.
2. Ретроспективная финансовая отчетность.
3. Прогнозируемые формы финансовой отчетности (включая краткое обоснование предполагаемых уровней реализации).

III. Анализ рынка

А. Описание и обзор отрасли

1. Описание вашей ключевой отрасли.
2. Масштабы отрасли:
 - а) исторические данные;
 - б) текущее состояние;
 - в) ближайшие пять лет;
 - г) десять лет.
3. Характеристики и тенденции отрасли (этап ее жизненного цикла):
 - а) исторические аспекты;
 - б) текущее состояние;
 - в) перспективы.
4. Основные потребительские группы:
 - а) бизнес;
 - б) правительство;
 - в) население.

Б. Рынки сбыта

1. Отличительные характеристики ваших рынков сбыта и их сегментов:

- а) необходимый минимальный объем рынка;
- б) в какой мере его удастся охватить;
- в) его демографические характеристики;
- г) факторы (группы влияния на покупательский спрос);
- д) сезонные (циклические тенденции).

Уменьшайте размеры своих рынков до контролируемых. Усилия по проникновению на слишком обширные рынки сбыта зачастую оказываются непродуктивными.

2. Размеры рынков сбыта:

- а) количество потенциальных покупателей;
- б) годовые объемы реализации продуктов (услуг на рынке, удовлетворяющих те же или подобные потребности, что и ваши продукты (услуги));
- в) географическая зона;
- г) прогнозируемые темпы роста рынка.

3. Охват рынка — характеризует масштабы прогнозируемого проникновения на рынок сбыта с их обоснованием, опирающимся на результаты исследования рынка:

- а) доля рынка;
- б) количество покупателей;
- в) географический ареал;
- г) система предпосылок при прогнозировании охвата рынка.

4. Целевые уровни рентабельности продаж (цен на продукцию):

- а) уровни цен;
- б) соответствующая валовая прибыль;
- в) структура скидок стимуляции сбыта.

5. Методы определения потребительских групп на вашем рынке:

- а) специальные руководства;
- б) публикация торговых ассоциаций.

6. Средства воздействия на отдельные группы потребителей:

- а) выявление потребностей;
- б) поиск решений по их удовлетворению;
- в) источники влияния (рекомендации).

7. Потребительский цикл потенциальных покупателей:

- а) выявление потребностей;
- б) поиск решений по их удовлетворению;
- в) процесс оценки решений;
- г) ответственность и компетенция в принятии конечного решения (руководители, агенты по снабжению, инженеры и т. д.).

8. Основные тенденции и прогнозируемые изменения на ваших основных рынках сбыта.
9. Вторичные рынки сбыта и их ключевые атрибуты:
 - а) потребности;
 - б) демографическая ситуация;
 - в) значительные тенденции.

В. Результаты тестирования рынка

1. Договоры с потенциальными потребителями.
2. Информация (презентация) продукта потенциальным потребителям.
3. Реакция потенциальных потребителей.
4. Значимость удовлетворения искомых потребностей.
5. Намерения представителей тестируемых групп приобретать продукты (услуги) по различным ценам.

Г. Срок поставки (время между размещением заказа и доставкой продукта (услуг))

1. Первичные заказы.
2. Повторные заказы.
3. Оптовые заказы.

Д. Конкурентоспособность

1. Идентификация (по ассортименту продуктов / услуг и сегменту рынка):
 - а) текущее состояние;
 - б) доля рынка;
 - в) потенциальные возможности (Когда привлеченные вашим успехом конкуренты устремятся за вами. Кто они?);
 - г) непосредственная конкуренция;
 - д) косвенная.
2. Конкурентные преимущества:
 - а) способность удовлетворять потребности покупателей;
 - б) охват рынка;
 - в) отзывы и репутация;
 - г) стабильность позиции (финансовые ресурсы).
3. Слабости позиции:
 - а) возможность удовлетворения потребностей покупателей;
 - б) проникновение на рынок;
 - в) отзывы и репутация;
 - г) стабильность позиции (финансовые ресурсы);
 - д) ключевые исполнители.
4. Значение рынков сбыта для определения вашей конкурентоспособности.

5. Трудности выхода на рынок:
 - а) издержки (инвестиции);
 - б) необходимое время;
 - в) технологические ограничения;
 - г) ключевые исполнители;
 - д) инерция спроса (преданность марке, сложившимся связям и т. д.);
 - е) полученные патенты и торговые знаки.

Е. Юридические ограничения

1. Ограничительные требования правительства, потребителей:
 - а) способы удовлетворения этих требований;
 - б) необходимое время;
 - в) издержки.
2. Прогнозируемые изменения в системе этих требований.

IV. Описание предприятия

А. Характер вашего бизнеса

1. Потребности рынка, требующие удовлетворения.
2. Методы удовлетворения потребностей (продукты/услуги).
3. Потребности населения (предприятий).

Б. Отличающие вас преимущества (ключевые факторы успеха)

1. Превосходное удовлетворение спроса.
2. Эффективность системы поставок.
3. Персонал.
4. Географическое положение.

V. Маркетинг и сбыт

А. Общая стратегия маркетинга

1. Стратегия проникновения на рынок.
2. Стратегия роста:
 - а) внутренние ресурсы роста;
 - б) поглощение других фирм;
 - в) аренда прав (франчайзинг);
 - г) горизонтальный рост (поставка аналогичных продуктов различным потребителям);
 - д) вертикальный (поставка продуктов через различные уровни системы сбыта).
3. Каналы сбыта (с указанием используемых скидок рентабельности, свойственных каждому уровню):
 - а) сбыт производственных подразделений;
 - б) внутренняя система сбыта;
 - в) оптовая торговля;
 - г) розничная торговля.

4. Система связи:
 - а) телереклама;
 - б) прочие виды рекламы;
 - в) отношения с потребителями;
 - г) персональные продажи;
 - д) печатная продукция (каталоги, брошюры и т. д.).

Б. Стратегия сбыта

1. Организация сбыта:
 - а) штатные/внештатные сотрудники (преимущества/недостатки вашего подхода);
 - б) количественный состав;
 - в) набор и обучение;
 - г) компенсация.
2. Тактика сбыта:
 - а) выявление тенденции;
 - б) определение приоритетов;
 - в) число заказов за период;
 - г) среднее число реализованных заявок;
 - д) средняя цена реализации;
 - е) средняя цена при повторной покупке.

VI. Продукты (услуги)

А. Детальное описание продукта/услуг (с точки зрения потребителя)

1. Особые преимущества продукта (услуги).
2. Способность удовлетворять потребности.
3. Конкурентные преимущества.
4. Текущее состояние (идеи, прототип, опытное производство и т. д.).

Б. Жизненный цикл продукта

1. Текущее состояние в рамках цикла.
2. Факторы, могущие изменить прогнозируемый жизненный цикл:
 - а) продлить его;
 - б) сократить его.

В. Торговые секреты, патенты, авторские права

1. Зарегистрированные или заявленные патенты или авторские права.
2. Предполагаемые заявки на патенты и авторские права.
3. Ключевые аспекты ваших продуктов/услуг, которые нельзя защитить патентами, авторскими правами.
4. Ключевые аспекты ваших продуктов/услуг, которые можно отнести к торговым секретам.

5. Действующие соглашения с персоналом и владельцами:
 - а) соглашения о неразглашении;
 - б) соглашения об отказе от конкуренции.

Г. Исследовательские и конструкторские работы

1. Текущие работы.
2. Планируемые работы (с указанием этапов).
3. Прогнозируемые результаты запланированных работ:
 - а) новые продукты (услуги);
 - б) новое поколение производимых продуктов (услуг);
 - в) дополнительные продукты (услуги);
 - г) замена продуктов (услуг).
4. Исследовательские и конструкторские работы прочих производителей:
 - а) прямые конкуренты;
 - б) косвенные формы конкуренции;
 - в) поставщики;
 - г) потребители.

VII. Операции

А. Система поставок продукции (услуг)

1. Собственные возможности.
2. Внешние (подрядчики).

Б. Возможности системы поставок

1. Собственные возможности.
2. Внешние (подрядчики).
3. Запланированный запас производственных возможностей:
 - а) инвестиции;
 - б) новые затратные факторы (прямые и косвенные);
 - в) временные факторы.

В. Преимущества производственной системы

1. Техничко-технологические.
2. Накопленный опыт.
3. Снижение накладных расходов.
4. Снижение прямых расходов.

Г. Поставщики

1. Выявление поставщиков критических товарных позиций:
 - а) первичных;
 - б) вторичных.
2. Требования к срокам поставки.
3. Оценка рисков срыва поставок критических позиций.
4. Описание сложившихся и прогнозируемых отношений с поставщиками.

VIII. Руководство и собственность

A. Структура органов управления

1. Организационная схема управления.
2. Словесное описание схемы.

Б. Основные руководители (исчерпывающие сведения следует привести в приложении к бизнес-плану)

1. Имя.
2. Должность.
3. Описание, включая основные функции.
4. Основные обязанности и компетенция на предыдущем месте.
5. Престиж предприятия.
6. Формы и уровни оплаты (должны быть разумными: не слишком высокими и не слишком низкими).

В. Планируемые увеличения команды руководителей

1. Должности.
2. Основные обязанности и компетенция.
3. Требуемый знания и опыт.
4. Процесс отбора.
5. Планируемый рост достижений предприятия.
6. Формы и уровни оплаты (должны соответствовать рынку).

Г. Организационно-правовая форма

1. Акционерное общество:
 - а) открытого типа;
 - б) закрытого типа.
2. Товарищество:
 - а) с полной ответственностью;
 - б) с ограниченной ответственностью.
3. Частное предприятие.

Д. Собственники

1. Имена.
2. Доля в капитале.
3. Степень участия в работе предприятия.
4. Форма собственности:
 - а) обыкновенные акции;
 - б) привилегированные акции;
 - в) пай в полном товариществе;
 - г) пай в товариществе с ограниченной ответственностью.
5. Размещение эквивалентов акций:
 - а) опционы;
 - б) варианты;
 - в) конвертируемые облигации.

6. Обыкновенные акции:
 - а) принято решение о выпуске;
 - б) размещение.

Е. Совет директоров

1. Имена.
2. Должности в Совете директоров.
3. Степень занятости в предприятии.
4. Послужной список.
5. Содействие успеху предприятия:
 - а) в прошлом;
 - б) в будущем.

IX. Источники и направления финансирования

A. Текущие финансовые потребности

1. Суммы.
2. Сроки.
3. Виды финансирования:
 - а) акционерный капитал;
 - б) кредиты;
 - в) комбинированные виды финансирования.
4. Условия предоставления средств.

Б. Использование средств

1. Капитальные вложения.
2. Формирование оборотного капитала.
3. Погашение кредита.
4. Финансовые возможности.

В. Финансовая стратегия (ликвидация позиций учредителей)

1. Преобразование в акционерное общество открытого типа.
2. Выкуп акций с помощью заемных средств.
3. Выкуп акций другим предприятием.
4. Схема погашения кредита.
5. Продажа «малого предприятия».

X. Финансовый план

A. Финансовая отчетность прошлых лет (3–5 лет)

1. Годовые формы отчетности:
 - а) счет прибылей/убытков;
 - б) баланс;
 - в) движение средств на расчетном счете.
2. Привлечение аттестованных аудиторов (название фирмы):
 - а) комплексный аудит;
 - б) общая оценка предприятия;
 - в) компилятивная форма.

Б. Планируемые формы отчетности (прогнозируемый период)

1. На первый год (по месяцам и кварталам):
 - а) отчет о финансовых результатах;
 - б) баланс;
 - в) ведомость движения средств на расчетном счете;
 - г) бюджет дополнительных капиталовложений.
2. На последующие годы (по кварталам и (или) годам):
 - а) отчет о финансовых результатах;
 - б) баланс;
 - в) движение средств на расчетном счете;
 - г) бюджет дополнительных капиталовложений.
3. Используемый метод финансового планирования:
 - а) прогноз (экспертные оценки управляющих);
 - б) моделирование (факторный анализ).
4. Использование услуг Независимых аудиторов России (НАР):
 - а) в рамках свободного учета;
 - б) оговоренных разделов учета;
 - в) синтетического учета;
 - г) оценка прогноза.

В. Анализ

1. Формы отчетности прошлых лет:
 - а) анализ ключевых показателей;
 - б) анализ тенденций с графической интерпретацией данных.
2. Планируемые формы отчетности:
 - а) анализ ключевых показателей;
 - б) анализ тенденций с графической интерпретацией данных.

XI. Приложения или специфические данные

А. Данные об управляющих

Б. Изображения продуктов

В. Деловые рекомендации

Г. Материалы о рынке

Д. Публикации

1. Журнальные статьи.
2. Ссылки на упоминания в книгах.

Е. Патенты

Ж. Важнейшие контракты

1. Аренда.
2. Товарные сделки.
3. Сырьевые контракты.

4. Соглашения о партнерстве/совладении.
5. Соглашения об опционах на акции.
6. Трудовые/компенсационные соглашения с персоналом.
7. Соглашения картельного типа.
8. Страховые соглашения:
 - а) на верность продукту;
 - б) на преданность делу директоров и руководителей;
 - в) на преданность интересам фирмы.

§ 3.1.2. Технология разработки плана развития организации

При разработке плана развития организации в современный период перехода к рыночной экономике необходимо учесть три основных элемента, от которых зависит успех в мире бизнеса:

- ▶ понимание общего состояния дел на данный момент;
- ▶ представление того уровня, которого собирается достичь организация;
- ▶ планирование процесса перехода организации из одного состояния в другое.

Технологическая схема процесса планирования — это модель деятельности организации, которая использует все наработки традиционного плана применительно к категориям рыночной экономики: бизнесу, конкурентной борьбе, деятельности маркетинговых служб, коммерческому риску, стратегии финансирования, достижения безубыточности и необходимого уровня рентабельности.

Технология процесса планирования (составление бизнес-плана) представлена на рис. 3.1.

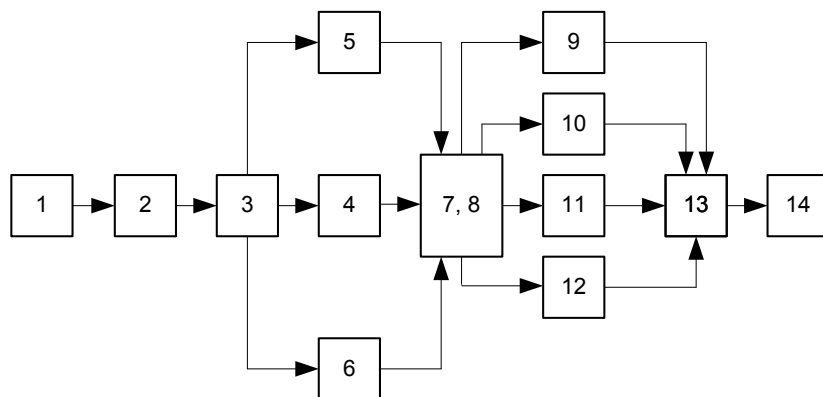


Рис. 3.1. Технологическая схема процесса планирования:

- 1 — принятие решения о создании нового предприятия или внедрение мероприятий по совершенствованию действующего предприятия;
- 2 — анализ собственных возможностей и способности взяться за реализацию задуманного проекта;
- 3 — выбор изделия или услуги, производство которого будет являться целью задуманного проекта;
- 4 — исследование возможного рынка сбыта;
- 5 — составление прогноза объемов сбыта (для первого года — ежемесячно, для второго — поквартально);
- 6 — выбор места для осуществления коммерческой или производственной деятельности;
- 7 — разработка плана производства;
- 8 — разработка плана маркетинга;
- 9 — разработка организационного плана;
- 10 — разработка юридической схемы будущей коммерческой деятельности;
- 11 — решение вопросов организации бухгалтерского учета;
- 12 — решение вопросов страхования;
- 13 — разработка финансового плана;
- 14 — написание резюме к бизнес-плану.

Исходные показатели бизнес-плана предприятия представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

**Исходные показатели
бизнес-плана предприятия**

Наименование плана	Исходные показатели бизнес-плана
1	2
Проведение технико-экономического обоснования	Технико-экономические показатели технологии
План маркетинговых работ	Изучение рынка сбыта; реклама
План внешнеэкономических связей	Изучение спроса и предложения товара; разработка договоров
План совершенствования и улучшения качества продукции	Создание новых образцов; освоение выпуска новых образцов; модернизация продукции; внедрение прогрессивных стандартов; снятие с производства устаревшей продукции; создание условий для выпуска продукции со знаком качества
План внедрения прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства	Внедрение передовых технологических процессов; механизация производственных процессов; механизация тяжелого физического труда; автоматизация производства
План капитального ремонта основных производственных фондов (осуществляется на основе смет и проекта производства работ)	Капитальный ремонт: промышленно-производственных фондов; социально-культурных фондов; жилищных фондов
План научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ	Повышение эффективности основных производственных фондов, производительности труда, качества, надежности; снижение потерь от брака; унификация и нормализация деталей; оптимальная специализация производства
План исследования производственных фондов	Сокращение неустановленного и неиспользуемого оборудования; ликвидация излишних основных фондов; повышение активной части основных фондов; приобретение высокопроизводительного оборудования

Окончание табл. 3.1

1	2
Прочие мероприятия	Повышение технического уровня производства; улучшение организации производства, труда и управления; внедрение передового опыта; укрепление трудовой дисциплины и др.
План совершенствования систем управления, планирования и организации производства	Совершенствование систем управления производством; специализация производства; стимулирование эффективности производства; совершенствование систем планирования, подготовка производства, хозяйственного расчета, снабжения
План мероприятий по экономии материалов, топлива, энергии	Замена дефицитных и дорогостоящих материалов; экономия всех видов энергии, топлива, сырья и материалов; перевод деталей на прогрессивные виды заготовок
План внедрения научной организации труда	Совершенствование организации рабочих мест, их обслуживания, методов труда, нормирования и оплаты труда, материального стимулирования; улучшение условий труда; повышение квалификации и подготовки кадров
План модернизации и замены устаревшего оборудования, оснастки, инструмента (разрабатывается службами и обобщается отделом главного технолога и отделом главного механика)	Результаты анализа состояния оборудования, оснастки, инструмента

§ 3.1.3. Календарное и сетевое планирование

Модели и методы управления (§ 4.2) будут эффективны лишь в том случае, когда правильно организована система планирования и контроля на каждом этапе. Одной из простейших форм планирования, применяемого в организации, является поэтапное, или календарное, планирование.

Календарное планирование. Данный вид планирования обычно увязывают с технологией производственного процесса путем разделения его на составляющие элементы. Такое разделение техноло-

гического и трудового процессов с указанием сроков выполнения отдельных элементов, оформленное в виде отдельных графиков и схем, значительно упрощает осуществление контроля за деятельностью. Календарное планирование применяется при составлении графиков выпуска продукции, «загрузки» оборудования и т. д.

Сетевые методы планирования. Они помогают обнаружить и проанализировать множество взаимосвязей в сложных проблемах планирования, оценить ресурсы.

Одним из методов сетевого планирования является *система сетевого планирования и управления* (СПУ), которая отражает технологические и организационные взаимосвязи процесса производства.

Внедрение СПУ позволяет:

- ▶ с достаточной степенью детализации выявить структуру процессов и работ, образующих единый комплекс;
- ▶ установить и всесторонне проанализировать взаимосвязь между работами;
- ▶ сконцентрировать внимание руководителей и исполнителей на работах, которые являются определяющими при решении данной задачи («критический путь»);
- ▶ разработать более обоснованные планы выполнения комплекса работ, так как при составлении сети используются опыт и знания большого числа специалистов;
- ▶ более эффективно использовать различные ресурсы путем их перераспределения;
- ▶ анализировать течение процессов и выполнение работ с помощью наглядных средств сетевых графиков;
- ▶ с помощью вычислительной техники в короткий срок обрабатывать большой массив информации и оперативно выдавать данные о фактическом состоянии процесса выполнения работ;
- ▶ осуществлять обоснованное прогнозирование оптимальной организации работ.

В системе СПУ основой служит *сетевая модель*, где весь комплекс операций расчленяется на отдельные, четко определенные работы. Выражением такой модели, ее графическим изображением является *сетевой график*. При составлении сетевого графика необходимо ясно представить себе структуру предстоящей работы, а также порядок ее выполнения. Поэтому прежде всего строится структурная схема разработки, отражающая связи между элементами работ.

Организационная схема построения сетевых графиков имеет под собой определенную теоретическую структуру.

Сетевой график — это наглядное изображение разработки в виде графа связей. Графом (A1, A2...) принято называть множество точек (вершин) и множество дуг, соединяющих некоторые пары этих точек.

Граф, в котором существует лишь одна точка A0, не имеющая входящих дуг, и лишь одна точка A, не имеющая исходящих дуг, а каждой дуге приписано некоторое число, именуется **сетью X** (рис. 3.2).

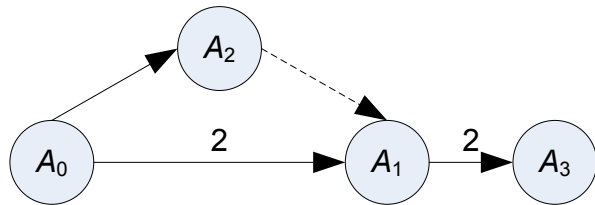


Рис. 3.2. Пример графа связей

Последовательность дуг (A0 A1), (A0 A2) и т. д., в которых конец каждой предыдущей дуги совпадает с началом последующей, называется **путем**.

Числа, написанные над дугами, выражают их длины (продолжительности), а сумма длин является длиной пути.

Обычно действительные работы или сам трудовой процесс и ожидание изображаются на сетевом графике сплошными стрелками, а фиктивные работы — пунктирами (A2 A1).

Фиктивные работы — это логическая связь между событиями, не требующая ни затрат времени, ни ресурсов, но указывающая, что возможность начала одной работы непосредственно зависит от результатов другой (пунктирная линия на рис. 3.2).

Самый длинный путь между начальным и конечным событием называется **критическим путем** (см. рис. 3.2).

Этот путь состоит из событий A0 A1 и A1 A3, продолжительность которых — четыре недели.

На примере создания на базе цеха общества с ограниченной ответственностью (табл. 3.2) построим сетевой график (рис. 3.3).

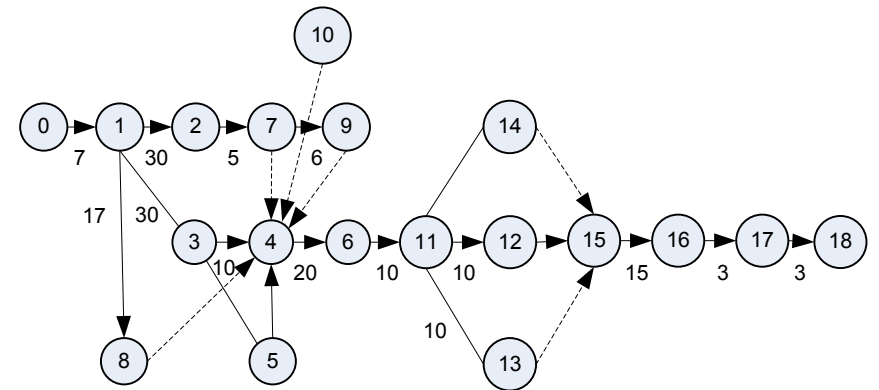


Рис. 3.3. Сетевой график по созданию ООО

Таблица 3.2

Пример построения сетевого графика на базе цеха общества с ограниченной ответственностью. Порядок проведения работ

Наименование работы		№ работы по сетевому графику	Продолжительность работы, др.	Кто осуществляет работу, ответственный
1		2	3	4
1.	Создание комиссии и утверждение плана работ, расчет сетевого графика	0-1	7	Администрация цеха, специалисты; И. И. Иванов
2.	Проведение маркетинговых работ	1-2	30	Группа маркетинга; С. М. Петров
3.	Анализ финансово-экономических и производственных показателей	1-3	30	Группа экономистов; А. С. Мишина
4.	Разработка структуры капитальных вложений и финансирования технического перевооружения производства	3-4	10	Администрация; А. А. Сергеев

	2	3	4	5
5.	Разработка бизнес-плана	4–6	20	Экономисты; А. С. Мишина
6.	Создание структуры управления предприятием	3–5	5	Администрация цеха, специалисты; Д. И. Мохов
7.	Определение направлений деятельности	2–7	5	Д. И. Мохов
8.	Оценка стоимости имущества	1–8	17	Юристы, экономисты; А. Т. Сокова
9.	Перепланировка и установка оборудования	7–9	6	Техотдел; Н. А. Котов
10.	Уточнение (разработка) норм расхода сырья, материалов, топлива	7–10	5	Экономисты, трудовики; В. С. Серов
11.	Уточнение профессионально-квалификационного состава участков, бригад	6–11	10	Специалисты
12.	Разработка «Положения о распределении акций»	11–12	10	»
13.	Разработка «Положения об оплате труда»	11–13	10	»
14.	Разработка коллективного договора	11–14	10	»
15.	Разработка учредительной документации (устав, учредительный договор)	12–15	15	Администрация, специалисты; И. И. Иванов
16.	Организационная работа по проведению собрания (анкетирование, определение рейтинга работников)	15–16	3	Администрация; менеджер А. И. Юдина
17.	Подготовка и проведение учредительного собрания	16–17	3	Менеджер А. И. Юдина
18.	Оформление учредительной документации	17–18	3	Администрация, специалисты; И. И. Иванов

3.2. Функция организации

§ 3.2.1. Принципы формирования функции организации

Определение термина «организация» в теории управления содержит два понятия:

организация **как структура** системы в виде взаимоотношений, прав, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединяются совместным трудом;
организация **как процесс**, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

В управлении функция организации состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования и в то же время это — процесс объединения людей для достижения поставленных организацией целей.

Принципы формирования функции организации заключаются:

- ▶ в определении и детализации целей фирмы, которые выявлены в ходе планирования;
- ▶ в делегировании заданий, возникающих при планировании, а также властных полномочий;
- ▶ в определении видов деятельности по достижению целей организации;
- ▶ в поручении конкретных задач индивидуумам (разделение труда) и объединении их в управляемые рабочие группы и подразделения;
- ▶ в координации различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у каждого подчиненного должен быть только один линейный руководитель согласно принципу распорядительства и подчинения теории организации); каждый член группы должен знать, что ему необходимо делать, сроки выполнения работы и кто им руководит;
- ▶ в единстве цели: никто не должен работать против целей организации;
- ▶ в размахах контроля и менеджмента: отвечает ли каждый менеджер в группе за управляемое им число работников.

§ 3.2.2. Организация производства и труда на предприятии

Организация труда — система мероприятий, обеспечивающая рациональное использование рабочей силы.

Она включает:

- ▶ расстановку людей в процессе производства;
- ▶ разделение труда коопераций;
- ▶ методы нормирования и стимулирования труда;
- ▶ организацию рабочих мест, их обслуживание;
- ▶ необходимые условия труда.

Важнейшими показателями *организационного уровня* организации (как и любого предприятия) являются:

- ▶ ритмичность производства;
- ▶ использование оборудования;
- ▶ использование рабочего времени;
- ▶ стабильность кадров;
- ▶ творческая активность;
- ▶ техническая вооруженность труда.

По значимости этих показателей (по результатам экспертной оценки) на первые три места можно поставить ритмичность производства (30%), использование рабочего времени и оборудования (по 22%).

Показатели *организации труда* — это:

- ▶ внедрение бригадных форм организации труда;
- ▶ многостаночное (многоагрегатное) обслуживание;
- ▶ рациональные методы труда;
- ▶ организация рабочих мест;
- ▶ обслуживание рабочих мест;
- ▶ нормирование труда;
- ▶ условия труда.

Показатели *организации производства*:

- ▶ специализация производства;
- ▶ прогрессивность форм организации производства;
- ▶ непрерывность производственных процессов;
- ▶ централизация вспомогательных работ.

Показатели *организации управления* являются:

- ▶ экономичность аппарата управления;
- ▶ регламентация функций аппарата управления;
- ▶ составление информационной базы управления;
- ▶ управление кадрами;
- ▶ управление материально-техническим снабжением и сбытом.

На рис. 3.4 представлена схема влияния рационального использования основных фондов на увеличение выпуска продукции и соответственно прибыль предприятия.

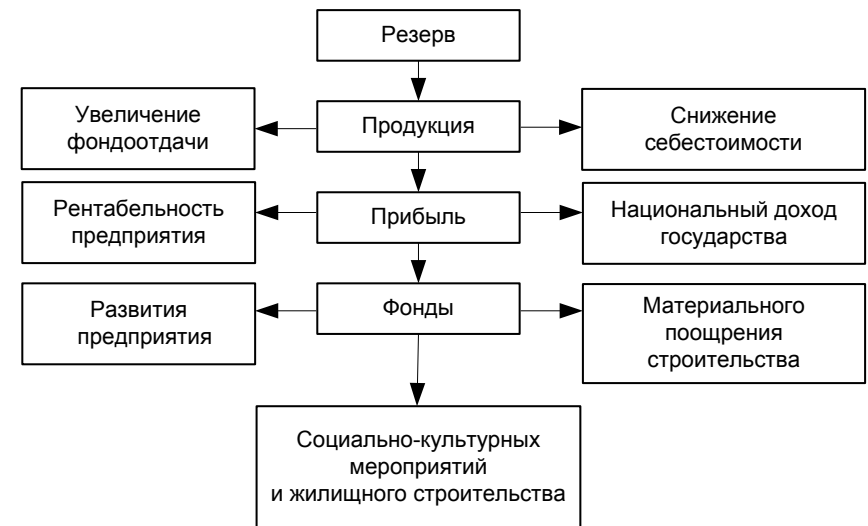


Рис. 3.4. Резерв использования основных производственных фондов на предприятии

Ритмичность работы предприятия как резерв организационного управления производством иллюстрирует табл. 3.3.

Таблица 3.3

Влияние ритмичности на показатели деятельности предприятия

Пути повышения ритмичности	Влияние ритмичности на показатели деятельности предприятия	
	финансовые	производственные
1	2	3
Совершенствование управления, планирования, контроля; изготовление нестандартного оборудования, оснастки и приспособлений	Прирост мощности, выполнение поставок продукции; освоение производства новых изделий	Увеличение производства и реализации продукции

Окончание табл. 3.3

1	2	3
Обоснованная потребность в основных фондах	Повышение уровня загрузки основных фондов; ускорение выкупаемости основных фондов	Совершенствование капитального строительства
Источник финансирования	Рост доходов за счет ускорения оборачиваемости оборотных средств; снижение сверхнормативных запасов	Улучшение финансовых показателей
Своевременное обеспечение материальными ресурсами	Экономия материальных ресурсов	Улучшение материально-технического снабжения
Обоснование плановых затрат; размер накладных расходов по плану, %	Экономия от снижения издержек производства; рост прибыли; увеличение рентабельности; снижение накладных расходов; улучшение использования производственных фондов	Увеличение прибыли, рентабельности
Обоснование потребности в рабочей силе	Снижение трудоемкости; повышение производительности труда; снижение заработной платы на единицу продукции	Улучшение показателей по труду и заработной плате
Совершенствование и внедрение прогрессивных нормативов	Сокращение технологического процесса изготовления продукции по времени	Улучшение технико-экономических показателей
Внедрение новой техники и технологии; внедрение НОТ и АСУ; внедрение научных открытий	Увеличение выпуска продукции; повышение качества; снижение затрат	Повышение эффективности производства

Важным резервом роста производительности труда является снижение внутрисменных потерь рабочего времени, что наглядно иллюстрирует схема, представленная в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Виды и причины потерь рабочего времени

<i>Виды потерь рабочего времени</i>	<i>Причины потерь рабочего времени</i>
1	2
Ремонт оборудования	Недостаточное применение методов скоростной технологии ремонта; недостаточно качественная система планово-предупредительного ремонта; отсутствие необходимого количества запасных частей; плохая система заблаговременной подготовки к ремонту; неправильная эксплуатация оборудования; недостаточная профилактика аварийных поломок оборудования; недостаточная износоустойчивость элементов конструкции оборудования
Отсутствие работы	Недостаточная загрузка предприятия, цеха; плохое качество производственного планирования; недостаточная регламентация проведения конструктивных изменений
Простои, вызываемые самообслуживанием	Получение и заточка инструмента; получение материалов, полуфабрикатов, деталей; получение технической документации; получение технологической оснастки
Отсутствие материалов, полуфабрикатов, деталей, узлов	По вине заводов-поставщиков; по вине транспорта; плохое качество планирования материально-технического снабжения; плохая система заблаговременной подготовки рабочих мест
Недостаточно высокий уровень трудовой дисциплины	Невыходы на работу сменных рабочих; опоздания на работу и преждевременный уход с работы; неоправданные потери рабочего времени внутри рабочего дня

Окончание табл. 3.4

1	2
Отсутствие энергии	По вине поставщиков топлива; по вине службы эксплуатации коммуникаций; по вине транспорта; плохое качество планирования тепловодоснабжения
Отсутствие технической документации и производственного инструмента	По вине технического персонала заводоуправления, цеха, участка; плохая система заблаговременной подготовки к работе; недостаточная квалификация технического персонала цеха
Отсутствие технической оснастки и инструмента	Недостаточная регламентация проведения конструктивных и технологических изменений; плохое качество планирования подготовки производства; недостаточная мощность цехов подготовки производства; по вине заводов-поставщиков оснастки и инструмента; по вине цехов подготовки производства; плохая система заблаговременной подготовки к работе

3.3. Функция мотивации

§ 3.3.1. Воздействие мотивации на деятельность человека

Мотивация — это процесс побуждения себя и других членов коллектива к деятельности для достижения как личностных целей, так и целей организации.

Воздействие мотивации оказывает влияние на следующие характеристики деятельности человека: усилие, старание, настойчивость, добросовестность, направленность.

Усилие характеризует стремление человека, направленное на выполнение какой-либо работы. Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия: работать в полную силу или вполсилы, стремиться выполнять работу полегче или сложную и тяжелую и т. п. Все это отражает, какие усилия человек готов затратить, что зависит в свою очередь от его мотивации на выполнение данной работы.

Старание характеризует качество труда человека. Одному работнику может быть безразлично качество его труда, другой — стремится делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, постоянно повышает свою квалификацию и т. д.

Настойчивость — способность человека продолжать и развивать начатое им дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к своим занятиям. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности вначале, то потеря интереса и отсутствие настойчивости могут привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою работу на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике обернется для организации упущенными возможностями.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ее ответственное осуществление с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих видов деятельности является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, творчески относиться к труду, много работать, но при этом относиться к своим обязанностям безответственно, что сводит на нет все положительные результаты его деятельности. Поэтому руководство организации должно строить систему мотивирования таким образом, чтобы она развивала у сотрудников ответственность за порученное дело.

Направленность — это характеристика деятельности человека, указывающая на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее еще и потому, что он как член коллектива хочет участвовать в достижении целей своей организации. Для управления очень важно знать направленность действий работника, однако не менее важно с помощью мотивирования ориентировать эти действия на выполнение определенных задач и целей.

Мотивацию как процесс можно представить в виде шести следующих одна за другой стадий (иерархий) (О.С. Виханский, 1995):

1) возникновение потребностей. Потребность проявляется в ощущении человеком нехватки чего-либо. Возникает она в конкретное время, начиная «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял определенные шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы: физиологические, психологические, социальные;

2) поиск путей устранения потребности. Если потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить или не заметить. Возникает необходимость что-то предпринять;

3) определение целей (направления) действия. Человек фиксирует: что и какими средствами он должен сделать; чего добиться; что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех вопросов: «Что я должен получить, чтобы устранить потребность? Что я должен сделать, чтобы получить желаемое? В какой мере я могу добиться того, чего желаю? Насколько то, что я могу получить, может устранить потребность?»;

4) осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для осуществления действий, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить возникшую потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей;

5) получение вознаграждения за осуществление действия. Проведя определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо может обменять это на необходимый объект. На данной стадии выясняется, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит или ослабление, или сохранение, или же усиление мотивации к действию;

6) устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, объясняющих отдельные стороны этого процесса. Эти теории относятся к двум группам, концентрирующим внимание:

- ▶ на выявлении и анализе содержания факторов мотивации — содержательные теории мотивации;
- ▶ на динамике взаимодействия различных мотивов инициирования направления поведения человека — процессуальные теории мотивации.

§ 3.3.2. Содержательные теории мотивации А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга и К. Альдерфера

Содержательные теории анализируют влияющие на мотивацию факторы. Основой их является фактор потребностей человека. Содержательные теории описывают структуру потребностей, их содержание и связь потребностей человека с его мотивацией к деятельности. Приведем основные из этих теорий (О. С. Виханский, 1995).

Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Абрахам Маслоу из всего разнообразия потребностей выделяет пять, которые он располагает в виде строгой иерархической структуры:

- ▶ физиологические потребности;
- ▶ потребности безопасности;
- ▶ потребности принадлежности и причастности;
- ▶ потребности признания и самоутверждения;
- ▶ потребности самовыражения.

Физиологические потребности. К данной группе относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище и другие, т. е. те, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать и поддерживать жизнедеятельность организма. Данные потребности в значительной мере связаны с существованием человека. Люди, работающие в основном из-за необходимости удовлетворений потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате и условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости и т. п. Для управления этой категорией людей надо обеспечить необходимые для выживания уровень заработной платы и условия работы.

Потребности безопасности. Потребности этой группы связаны с желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, быть защищенным от страха, боли, болезней и др. Люди, испытывающие потребности такого рода, стремятся избегать стрессовых ситуаций, любят порядок, четкие правила и ясные структуры. Они оценивают работу в первую очередь с точки зрения обеспечения своего стабильного существования в будущем. Для них важны гарантии работы, медицинское обслуживание, пенсионное обеспечение. Эта категория людей, стремясь застраховать себя в прямом и переносном смысле от возможности неблагоприятных событий и изменений, создает страховой потенциал, в частности за счет образования и профессионального обучения. Люди с обостренной потребностью безопасности пытаются избегать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям. Для управления такого рода людьми

следует создавать на предприятии надежную систему социального страхования, применять ясные и справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с кардинальными изменениями.

Потребности принадлежности и причастности. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, быть членом каких-то объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях и т. п. Все это составляет группу потребностей принадлежности и причастности. Если для человека эта потребность является ведущей, то он смотрит на свою работу, во-первых, как на принадлежность к коллективу и, во-вторых, как на возможность установить хорошие отношения со своими коллегами. Руководство такими работниками должно носить форму дружеского партнерства, для них надо создавать условия, располагающие к общению на работе. Отличный результат дают групповая форма организации труда, общественные мероприятия, выходящие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят коллеги.

Потребности признания и самоутверждения. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали за это. Люди с ярко выраженной такой потребностью стремятся к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета в решении задач. При управлении этой категорией людей надо использовать различные формы выражения признания их заслуг, поэтому полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе их действий, упоминание руководством в публичных выступлениях их достижений, вручение различного рода почетных наград и т. п.

Потребности самовыражения. Эта группа объединяет потребности человека, выражающиеся в его стремлении к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Такие потребности в гораздо большей степени, чем другие, носят индивидуальный характер: потребности человека в творчестве в широком смысле слова. При управлении такими людьми надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие претворять в жизнь их способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

Теория Маслоу не дает ответа на вопрос, какова природа тех или иных потребностей. Основная ее задача состоит в стремлении показать, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как, зная об определенной

динамике действия потребностей на мотивацию человека, воздействовать на личность, предоставляя ей возможность удовлетворять свои потребности определенным образом.

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Однако жизнь показала, что в этой концепции есть ряд очень уязвимых моментов:

1) потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т. д.);

2) не всегда наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в иерархической структуре Маслоу;

3) удовлетворение верхней группы потребностей необязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Маслоу считал, что исключением из этого правила является потребность самовыражения, которая может не ослабевать, а даже усиливать свое действие на мотивацию по мере ее удовлетворения. Практика показывает, что и потребность признания и самовыражения также может оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе ее удовлетворения.

В табл. 3.5 приведен пример связи потребностей, их проявления и средств удовлетворения.

Таблица 3.5

Потребности, их проявления и средства удовлетворения

Группы потребностей	Форма проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
Самовыражение	Стремление к достижению результатов	Предоставление творческой работы
Признание и самоутверждение	Желание занимать определенное положение в коллективе	Присвоение рангов или званий
Принадлежность и причастность	Стремление к установлению дружеских отношений	Поощрение создания неформальных групп
Безопасность	Стремление к предотвращению опасных изменений	Создание системы страхования
Физиологические потребности	Желание регулярно и качественно питаться	Создание легкодоступных систем питания

Теория потребностей Д. Мак-Клелланда. Широко распространенной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности, является концепция *Мак-Клелланда*, связанная с изучением и описанием влияния на поведение человека потребности достижения, потребности соучастия и потребности властвования. В соответствии с идеями Мак-Клелланда эти потребности, если они достаточно сильно присутствуют у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению данных потребностей. При этом Мак-Клелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Потребность достижения. Она проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи исходя из того, чего могут достичь и что им по силам сделать. Люди с выраженной потребностью достижения склонны принимать умеренно рискованные решения и ожидают немедленной обратной связи от осуществленных ими действий и принятых решений. Им нравится отвечать за выполнение поставленных задач, и они легко берут на себя персональную ответственность.

Таким образом, члены организации, имеющие высокую потребность достижения, готовы брать за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Однако им очень трудно заниматься работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Члены организации могут с энтузиазмом заниматься решением задачи, но при этом им постоянно нужно получать результат. Важно отметить, что качество как результата, так и самой их работы необязательно является высоким. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не любят делиться работой с другими. Совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем если бы они сами этот результат получили в одиночку.

Мак-Клелланд на основе проведенных исследований пришел к выводу, что данная потребность может быть отнесена к характеристике не только отдельных людей, но и отдельных обществ. Те общества, где высока потребность достижения, обычно имеют хорошо развивающуюся экономику. И наоборот, в обществах, характеризующихся низкой потребностью достижения, экономика развивается низкими темпами либо же находится в состоянии упадка. Считается, что наличие у работников высокой потребности

достижения оказывает влияние на их активность и результативность. Поэтому полезно оценивать уровень потребности достижения у членов организации при их продвижении по службе, у претендентов на вхождение в организацию, а также для приведения характера и содержания работы в соответствие с потребностями достижения работников.

Для регулирования уровня данной потребности важно проводить обучение членов организации и должным образом организовывать работу. В частности, желательно наличие регулярной обратной связи, демонстрация примеров успешного достижения целей. В связи с тем, что люди с высокой потребностью достижения имеют повышенную самооценку и не склонны ставить трудные цели, нужно пытаться корректировать их самооценку.

Стремление к достижению делает людей успешными в решении стоящих перед ними задач. Удачливый предприниматель должен иметь высокий уровень потребности достижения. Однако зачастую именно люди данной категории не достигают высших уровней в управленческой иерархии, так как на верхних управленческих уровнях требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели, на которые не готовы пойти люди с высоким уровнем потребности достижения. Поэтому для людей, занимающихся индивидуальной предпринимательской деятельностью, желательно иметь высокую потребность достижения. Если же человек работает в большой организации, то его высокая потребность достижения может создавать много проблем и ему и сослуживцам.

Потребность соучастия. Эта потребность проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, получать одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, что о них думают другие. Для них очень важным является тот факт, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

Индивиды с высокой потребностью соучастия предпочитают выполнять такую работу и занимать в организации такие позиции, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии с людьми — не только со своими коллегами, но и с клиентами. Для успешной организации работы этих членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им постоянно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставляющие возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей. Руководство организации должно регулярно

оценивать уровень данной потребности у подчиненных им сотрудников, чтобы правильно и своевременно вносить корректировки в организацию их работы. Естественно, анализ уровня потребности соучастия должен оцениваться и при приеме человека в организацию.

Потребность властвовать. Это третья крупная потребность, которая так же, как и две предыдущие, является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать процессы, протекающие в его окружении. Главная направленность данной потребности — стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя за них ответственность. Потребность властвования имеет два полюса: стремление обладать как можно большей властью, контролировать все и всех, в противоположность этому — желание полностью отказываться от каких-либо притязаний на власть, избегать таких ситуаций и действий, которые связаны с необходимостью выполнять властные функции.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две группы, взаимоисключающие друг друга. Первую составляют те, кто стремится к власти ради властвования. Их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, так как они концентрируют основное внимание на своей руководящей позиции, на возможности властвовать, на собственной силе в организации.

Ко второй группе относятся лица, стремящиеся получить власть ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе их выполнения. Очень важно отметить, что они, работая вместе с коллективом, ищут возможности мотивирования людей как на определение этих целей, так и на их достижение. Итак, потребность властвования для людей данного типа — это не желание властно самоутверждаться ради удовлетворения своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач, что по сути также является властным самоутверждением.

Мак-Клеелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей (достижение, соучастие и властвование) для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Поэтому исключительно важно, чтобы работа руководителя, с одной стороны, давала возможность менеджерам удовлетворять эту потребность, а с другой — способствовала ее развитию.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции Мак-Клеелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как у Маслоу и Альдерфера. Более того, проявление воздействия этих потребностей на поведение человека напрямую зависит от их взаимовлияния. Так, например, если человек находится на руководящей позиции и имеет высокую потребность властвования, то для успешного осуществления управленческой деятельности в соответствии со стремлением к удовлетворению этой потребности желательно, чтобы потребность в соучастии была бы у него относительно слабо выражена. Также с точки зрения выполнения менеджером своей работы может приводить к негативному влиянию на ее результат комбинация сильной потребности достижения и ярко выраженной потребности властвования, так как первая все время будет ориентировать властвование на достижение личных интересов менеджера. Поэтому нельзя делать однозначно жестких выводов о том, в каком направлении воздействуют друг на друга три рассматриваемые потребности. Однако совершенно очевидно, что необходимо принимать во внимание их взаимовлияние при анализе мотивации и поведения человека, а также при выработке методов управления.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга. Обычно считается, что удовлетворенность и неудовлетворенность человека своими действиями, состоянием, окружением являются двумя полюсами, противоположностями, между которыми может находиться состояние и настроение человека. В зависимости от того, как осуществляется воздействие, мотивирование человека, его настроение переходит из одного состояния в другое, человек может становиться то более удовлетворенным, то более неудовлетворенным. Но, оказывается, не все выглядит так однозначно.

На рубеже 50–60-х годов XX в. *Фредерик Герцберг* (р. 1904) совместно с рядом своих коллег провел исследование, касающееся выяснения того, какие факторы, оказывающие мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворенность или же неудовлетворенность. Вывод, который он сделал на основе этих исследований, оказался исключительно оригинальным. Герцберг заключил, что процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности с точки зрения обуславливающих их факторов являются двумя различными процессами, т. е. факторы, которые вызвали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности. И наоборот, из того, что какой-либо фактор способствовал росту удовлетворенности,

никак не следовало, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти неудовлетворенность (рис. 3.5).

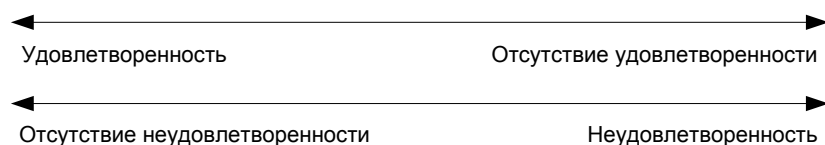


Рис. 3.5. Независимые процессы удовлетворенности и неудовлетворенности

Процесс «удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т. е. с внутренними по отношению к работе факторами. Они оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека, которое может привести к хорошему выполнению работы. Если эти факторы не присутствуют, то их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворенности. Герцберг называл такие факторы «удовлетворителями», однако данное название не получило широкого распространения, обычно их называют м о т и в и р у ю щ и м и ф а к т о р а м и.

Мотивирующие факторы рассматриваются как самостоятельная группа потребностей, которую обобщенно можно назвать группой потребностей в росте. К ней относятся такие потребности или факторы, как достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста. Если данные потребности удовлетворяются, то и человек испытывает удовлетворение. А так как они могут приводить к удовлетворению, то они играют мотивирующую роль.

Процесс «неудовлетворенность — отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности. В то же время наличие факторов этой группы необязательно вызывает состояние удовлетворенности, т. е. они не играют мотивирующей роли, так как связаны с устранением «боли», «страдания». В литературе по управлению их обычно называют факторами «здоровья», как бы подчеркивая этим, что они создают нормальные, здоровые условия труда.

Факторы «здоровья» могут быть рассмотрены как группа потребностей человека в устранении трудностей и проблем. Но они не являются мотивирующими, так как обеспечивают нормальные условия и фактически не приводят к удовлетворенности. К факторам

«здоровья» относятся заработная плата, безопасность и хорошие условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т. п.), статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными. Одним из самых парадоксальных выводов, сделанных Герцбергом из анализа факторов «здоровья», был тот, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

На основе разработанной им концепции Герцберг сделал вывод, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первостепенное внимание на факторы, его вызывающие, и делать все возможное для его устранения. Когда достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, пытаться мотивировать работников с помощью факторов «здоровья» — практически бесполезное дело. Поэтому менеджер должен концентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов и добиваться высоких результатов труда путем достижения работниками состояния удовлетворенности.

Теория ERG К. Альдерфера. Так же как и А. Маслоу, Клейтон Альдерфер исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в группы. Однако в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу он считает, что таких групп потребностей существует три: потребности существования — *Existens*; потребности связи — *Relation*; потребности роста — *Growttl*. Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

Потребности существования как бы включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности.

Группа *потребностей связи* наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека: стремление человека быть членом семьи, коллектива, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести и часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также связанные с групповой безопасностью.

Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают, кроме того, те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Эти три группы потребностей, так же как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие, состоящее в том, что, по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. Удовлетворил потребность нижнего уровня — перешел к следующей и т. д. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны: наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребность роста, то у него опять «включаются» потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность. Этот процесс определяет наличие обратного хода сверху вниз.

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет *процессом удовлетворения потребностей*, а процесс движения вниз — *процессом фрустрации*, т. е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей в организации. Например, если у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то, разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность связи. И в данном случае организация сможет предоставлять ему возможности для удовлетворения данной потребности, увеличивая тем самым свой потенциал мотивирования данного человека.

Теория Альдерфера, являясь относительно молодой, имеет достаточно небольшое количество эмпирических подтверждений ее правильности. Тем не менее знание этой теории полезно для практики управления, так как она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Сравнение содержательных теорий мотивации. Каждая из рассмотренных теорий мотивации имеет свои специфические особенности, что позволяет ей занять достойное место в теории и практике мотивации. Однако все они имеют и нечто общее, дающее возможность установить параллели между ними.

Все эти теории изучают потребности и дают классификацию потребностей, которая позволяет сделать выводы о механизме мотивации людей. На рис. 3.6 представлено условное соответствие групп потребностей в этих теориях. Несмотря на специфические особенности каждой теории, они имеют две общие характеристики:

Потребности	Самовыражение	Властвование	Мотивирующие факторы	Рост
	Признание и самоутверждение			Соучастие
	Принадлежность и причастность	Достижение	Существование	
	Безопасность			Мак-Клелланд
	Физиологические	Герцберг	Альдерфер	
	Маслоу	Мак-Клелланд	Герцберг	Альдерфер

Теории мотивации

Рис. 3.6. Соотношение групп потребностей в четырех теориях мотивации

- ▶ данные концепции в очень наглядном виде, четко и ясно излагают определенный взгляд на мотивацию, подтверждены эмпирическими исследованиями и уже достаточно продолжительное время применяются в практике управления. В наибольшей мере данное утверждение относится к теориям Маслоу и Герцберга. Поэтому, чтобы лучше понимать мотивацию работников, менеджеры обязательно должны быть знакомы со всеми теориями;
- ▶ все четыре теории главное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и в то же время практически не анализируют процесс мотивации. Это основной недостаток данных теорий, существенно ограничивающий возможности их непосредственного практического применения.

§ 3.3.3. Процессуальные теории мотивации

В рамках процессуальных теорий мотиваций анализируется распределение человеком усилий для достижения конкретных целей и его выбор конкретного вида поведения. Процессуальные теории исходят из того, что поведение людей определяется не только ими, но и социальными потребностями. Существует три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера — Лоулера.

Основная мысль *теории ожиданий* состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого.

Ожидание — это оценка личностью вероятности определенного события.

Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение; вознаграждение — валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Теория справедливости дает ответ на вопрос, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей. Речь идет о том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

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

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

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

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую в себя элементы теории ожидания и теории справедливости (*модель Портера — Лоулера*). В их модели (рис. 3.7) фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворения.

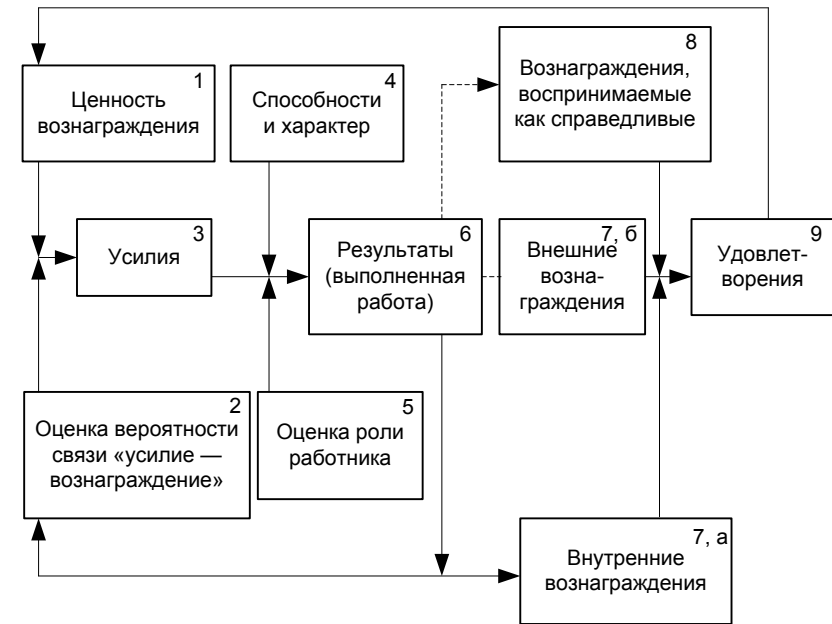


Рис. 3.7. Модель Портера — Лоулера

Согласно модели Портера — Лоулера достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Рассмотрим рис. 3.7. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (7) и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь как внутренние (7, а — чувство удовлетворения, самоуважение и т. п.), так и внешние (7, б — похвалы руководителя, премия, продвижение по службе) вознаграждения. Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних

вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение (7) на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Таким образом, результативный труд доставляет человеку удовлетворение. Ученые считают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению индивидуума и способствует повышению результативности его труда. Практика управления подтверждает эту мысль: высокая результативность труда является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

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

- ▶ установить набор критериев (принципов), наиболее сильно влияющих на поведение сотрудника. Сведенные воедино данные критерии формируют личную философию. Она представляет собой основополагающее поведение. Разработав личную философию, менеджеры могут создать такую рабочую среду окружения (или организационный климат), которая будет способствовать мотивации сотрудников. Мотивация окажет существенное влияние на отношение работников к делу, воздействует на сотрудников, которые значительно легче и менее болезненно воспринимают правила и регламент организации;
- ▶ создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих;
- ▶ активно общаться со своими сотрудниками, поскольку работник, для того чтобы он был полностью мотивирован и работал с полной отдачей (эффективно), должен четко представлять себе и понимать, чего от него ждут. Это важно не только потому, что сотрудники знают об ожиданиях своих менеджеров, но им нужно говорить и о том, как они выполняют свою работу. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его доступности в одинаковой мере для всех работников. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

§ 3.4. Функция контроля

Контроль — это процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с плановыми показателями.

Как видно из определения, контроль имеет большее отношение к процедуре оценки успешности выполнения намеченных организацией планов удовлетворения потребностей внутренней и внешней среды, чем к руководству коллективом посредством приказов.

Слово «контроль» первоначально употреблялось в бухгалтерском учете для отражения практики хозяйственной деятельности организации. Именно в этом значении его использует некоторая часть управляющих и теоретиков бизнеса.

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

Некоторые организации создали целые системы контроля. Их функции состоят в «посредничестве» между планами и деятельностью, т. е. система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами и реальными показателями деятельности организации. И тот, у кого разработаны современные и точные системы контроля, имеет больше шансов выжить. Для системы управления характерно большое количество не только различных видов планов, но и различных систем контроля. Они все базируются на идее обратной связи, а именно: сопоставляют реальные достижения с прогнозными данными. В результате устанавливаются отклонения, необходимые для того, чтобы либо исправить негативные влияния (результаты), либо усилить действие, если результаты позитивные.

В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему мы научились? что в следующий раз надо делать иначе? в чем причина отклонений от намеченного? какое воздействие оказал контроль на принятие решений? было ли воздействие контроля позитивным или негативным? какие выводы следует сделать для выработки новых целей? Схема технологии контроля представлена на рис. 3.8. Какую бы технологию контроля мы ни применяли, окончательные его задачи состоят в том, чтобы обслуживать различные планы и цели управления.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии:

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

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

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

4) *определение границ контроля* — контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений, необходимо выявить отклонения уже на самой ранней стадии. Нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.

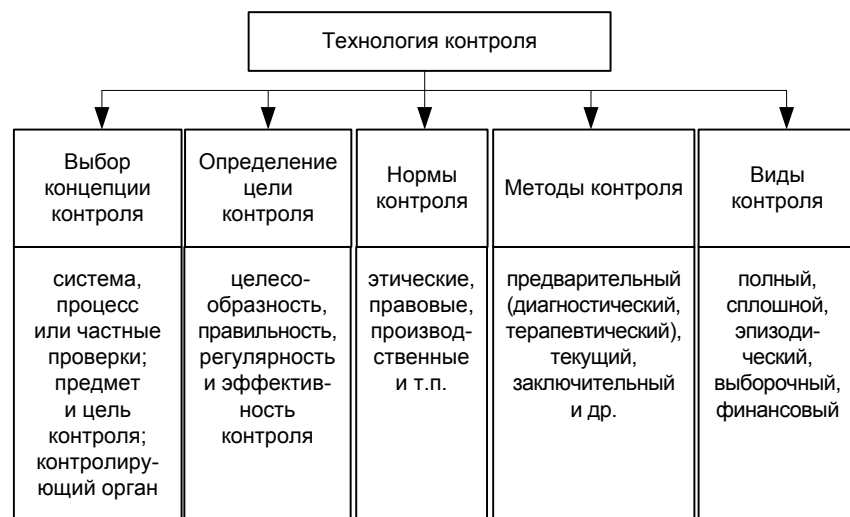


Рис. 3.8. Составляющие технологии контроля
Различают следующие методы контроля

Предварительный контроль. Он напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Это связано с тем, что некоторые аспекты контроля осуществляются незаметно вместе с другими функциями управления.

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

В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях — человеческих, материальных и финансовых ресурсах. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации; в области материальных — проводится контроль за качеством сырья; в области финансовых — объектом предварительного контроля является бюджет в том смысле, что он дает ответ на вопросы: когда? сколько и каких средств (наличных, безналичных) потребуется организации?

В процессе предварительного контроля можно предвидеть и выявить отклонения от стандартов в различные моменты деятельности организации. Предварительный контроль бывает двух видов: диагностический и терапевтический.

Диагностический контроль включает в себя такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и другие, указывающие на то, что в организации не все в порядке.

Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять соответствующие меры для исправления положения.

Текущий контроль. Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего объектом контроля является деятельность сотрудников, а сам он — прерогативой их непосредственного начальника. Текущий контроль позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Для того чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Все системы контроля следят за отклонениями от намеченных планов, вносят коррективы для достижения поставленных целей.

Заключительный контроль. Данный вид контроля осуществляется для предотвращения ошибок 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 для того, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, но его результат имеет большое значение: во-первых, он дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем, во-вторых, способствует мотивации.

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа.

1. *Этап А — установление стандартов.*

Стандарты — это конкретные цели, процесс в отношении которых поддается измерению. Данные цели явным образом «вырастают» из процесса планирования.

На этом этапе необходимо определить временные рамки и конкретный критерий, по которому оценивается работа. Это и есть результативность. Показатель результативности точно определяет, что должно быть получено для достижения поставленных целей.

Контрольные вопросы

2. *Этап Б — сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.*

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

3. *Этап В — принятие необходимых корректирующих действий.*

Контроль хотя и важен, но может быть весьма дорогостоящим, поэтому решение о том, какой метод контроля применить, требует тщательной проработки. В связи с этим при организации и проведении контроля следует учитывать ряд факторов и необходимо дать ответы на следующие вопросы.

- ▶ Понимают ли сотрудники цели фирмы?
- ▶ Спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не тривиальные измерения?
- ▶ Предоставляет ли действующая система контроля менеджерам необходимую информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках?

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

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

1. Укажите роль функций менеджмента в цепочке приоритета целей.
2. Сформулируйте цель планирования. Раскройте содержание процесса планирования.
3. Назовите основные принципы планирования.
4. Перечислите основные методы планирования.
5. Назовите основные разделы бизнес-плана.
6. Объясните технологическую схему процесса планирования.
7. Раскройте содержание системы сетевого планирования и управления (СПУ) организацией.
8. Какие понятия содержит термин «организация» в теории управления?
9. Каковы основные принципы формирования функции организации?
10. Что входит в понятие «организация труда» на предприятии?
11. Назовите основные показатели организационного уровня предприятия.
12. Что означает термин «мотивация»?
13. Дайте характеристики деятельности человека, на которые оказывает влияние воздействие мотивации.
14. Назовите основные принципиально различные две группы теорий мотивации.
15. Раскройте содержание теории иерархии потребностей А. Маслоу.
16. Раскройте содержание теории потребностей Д. МакКлелланда.
17. Раскройте содержание двухфакторной теории Ф. Герцберга.
18. Раскройте содержание теории ERG К. Альдерфера.
19. Проведите сравнение содержательных теорий мотивации.
20. Что отражают процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости?
21. Объясните суть модель Портера — Лоулера.
22. Объясните роль контроля в теории управления.
23. Назовите основные требования-критерии контроля.
24. Каковы основные элементы технологии контроля?
25. Что означает предварительный контроль?
26. Когда осуществляют текущий и заключительный контроль?
27. Перечислите основные этапы в процедуре контроля.

4

глава

Система, принципы и методы управления

- › Основные принципы управления
- › Управленческий цикл, модели и методы управления
- › Система и методы управления

§ 4.1. Основные принципы управления

Принципы управления — это общие закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, имеющие первостепенное значение при постановке практических задач управления.

Основные принципы управления в современных условиях объединяют в следующие три группы (Основы теории управления, 2003):

- › принципы технологии управленческой деятельности;
- › принципы, отражающие влияние менеджера на поведение работников;
- › общеуправленческие принципы.

Группа *принципов технологии управленческой деятельности* содержит:

- › принципы целенаправленности (разделение ответственности или коллективной ответственности; вознаграждение за результат достижения цели; четкость целей и задач);
- › принципы согласования деятельности (рациональные дисциплинарные требования; единоначалие и коллегиальность; системность и плановость; согласование интересов или приоритет определенных интересов, например интересов потребителей; иерархия власти и ответственности; соблюдение кодексов поведения; рациональные коммуникации);

- ▶ принципы обеспечения эффективности деятельности (умелое разделение труда и специализация; экономичность; оптимальное сочетание централизации и децентрализации; сочетание прав, обязанностей и ответственности; демократизация управления; профессионализм и его постоянное повышение).

Группа *принципов влияния на поведение работников* содержит:

- ▶ принципы активизации деятельности работника (соотязательность, мотивация, создание благоприятной атмосферы);
- ▶ принципы обеспечения удовлетворенности трудом (справедливость, лояльность к работникам, честное отношение и доверие к людям).

Группа *общеуправленческих принципов* содержит:

- ▶ социальную направленность управления;
- ▶ корпоративный дух;
- ▶ этичность бизнеса;
- ▶ постоянное совершенствование управления (инновации в управлении);
- ▶ научность;
- ▶ своевременное реагирование на изменения внешней среды (ситуационность).

Рассмотрим некоторые из основных принципов управленческой деятельности.

Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации — предполагает необходимость использования как единоначалия, так и коллегиальности, т. е. распределение полномочий при принятии конкретных управленческих решений на каждом уровне управленческой иерархии.

Централизация — концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией.

Децентрализация — передача права принятия решений нижнему оперативно-хозяйственному звену (производственным отделениям, пользующимся хозяйственной самостоятельностью).

Единоначалие — это предоставление высшему руководителю фирмы или подразделения всей полноты власти, которая необходима для принятия решений, и персональной ответственности за порученное дело.

Коллегиальность — выработка коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня

и исполнителей конкретных решений. Она повышает объективность выполняемых решений, их обоснованность и способствует их успешной реализации.

Разновидностью коллегиальности является *коллективность* принятия 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.

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности реализуется в «единстве команды». Согласно иерархии системы правления каждый менеджер может осуществлять свои связи на один уровень вверх или вниз от своего уровня. Каждый подчиненный должен выполнять поставленные ему задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждая должность в иерархии правления наделяется конкретными предоставленными ей правами, и менеджер, занимающий соответствующую должность, несет полную ответственность за выполнение возложенных на него задач и определенных функций. Ни один руководитель не может передавать задание, минуя непосредственного подчиненного.

Принцип демократизации управления основан на корпоративной организации собственности, когда денежные средства многих людей, вложенные в акции, направлены на единое административное управление. Одним из способов демократизации управления в организации является самоуправление, а в муниципальном образовании (городском округе) — местное самоуправление.

§ 4.2. Управленческий цикл, модели и методы управления

При построении организационной структуры управления применяется системный подход. Организация обладает всеми *признаками системы*: множество элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связей между ними, целостность и единство элементов, структура и иерархичность, относительная самостоятельность, четко выраженное управление.

Согласно теории организации (основу которой составляет теория систем) система должна иметь входное воздействие, систему обработки, конечные результаты и обратную связь (рис. 4.1).

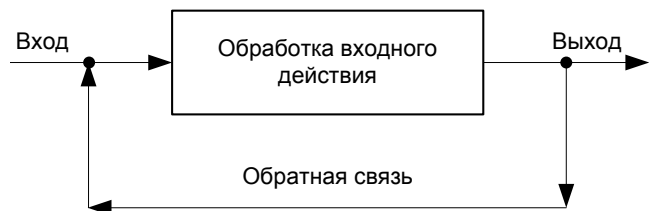


Рис. 4.1. Функционирование системы

Схема, представленная на рис. 4.1, лежит в основе построения системы управления по «замкнутому контуру» (рис. 4.2).

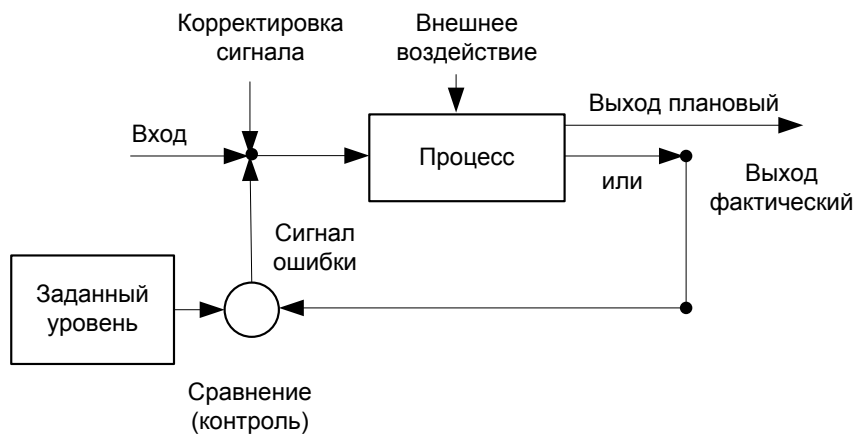


Рис. 4.2. Управление по «замкнутому контуру» с обратной связью

Одним из примеров применения этой схемы может быть «корректировка» менеджером отклонения полученных результатов от запланированных в результате выполнения организацией (группой) какой-либо работы.

Схема, представленная на рис. 4.3, лежит в основе *итеративной модели управления*, которая предусматривает прохождение цикла управления несколько раз или возвращение на более ранние этапы цикла в случае необходимости (рис. 4.3).

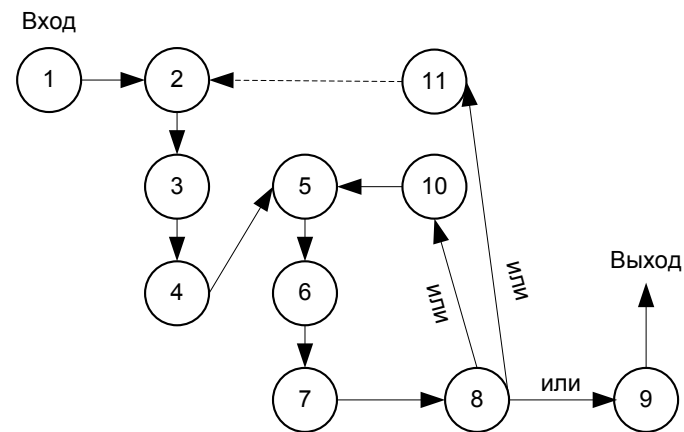


Рис. 4.3. Итеративная модель управления:

- 1 — стратегическая цель (вход);
- 2 — определить конкретную цель;
- 3 — поставить задачи (выбрать параметры, оценивающие степень достижения цели — плановые показатели);
- 4 — установить критерии (нормы);
- 5 — получить информацию;
- 6 — оценить результаты деятельности;
- 7 — сравнить результаты оценки деятельности (6) с установленными критериями (4);
- 8 — определить, необходимы ли корректирующие действия (есть ли отклонения фактических результатов деятельности от плановых показателей);
- 9 — корректирующие действия не требуются (отклонения фактических и плановых показателей в пределах нормы) — выход управленческого решения;
- 10 — произвести корректирующие действия;
- 11 — пересмотреть и изменить цель, критерии (нормы)

4.3. Система и методы управления

§ 4.3.1. Управленческая деятельность и механизм управления

Система управления — совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации.

Структура элементов системы управления организации представлена на рис. 4.4.

Методология управления включает в себя: цели, задачи, законы и принципы, методы и функции, технологию и практику управленческой деятельности.

Процесс управления представляет систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, а также информационное обеспечение.

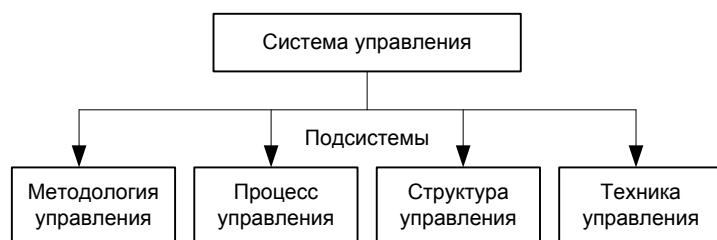


Рис. 4.4. Структура элементов системы управления организацией

Структура управления состоит: из функциональной и организационной структуры, схемы организационных отношений, конкретных схем взаимодействия высших органов управления, а также учета профессионализма персонала.

Техника управления включает в себя: компьютерную и оргтехнику, офисную мебель, сети связи (внутренние или внешние типа Internet), систему документооборота.

Методология и процесс управления формируют управленческую деятельность, а структура и техника управления — механизм управления. Состояние элементов системы управления организацией непосредственно отражается на эффективности ее функционирования в целом.

Метод управления — совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Слово «метод» в переводе с греческого означает способ достижения какой-либо цели. Посредством методов управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Методы управления характеризуются их направленностью, содержанием и организационной формой.

Направленность методов управления ориентирована на объект управления (организация, отдел, цех и т. д.).

Содержание — это специфика приемов, а также способов воздействия.

Организационная форма — воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействия.

Различают следующие *методы управления*:

- ▶ организационно-административные (основаны на прямых директивных указаниях);
- ▶ экономические (обусловлены экономическими стимулами);
- ▶ социально-психологические (применяемые с целью повышения социальной активности работников).

§ 4.3.2. Организационно-административные методы управления

Организационно-административные методы управления предполагают определение структуры организации, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления. Они оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т. д. Организационно-административные методы призваны обеспечивать четкость и дисциплину труда и регламентированы правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства РФ.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- ▶ *обязательное предписание* (приказ, запрет и т. п.);
- ▶ *согласительные* (консультация, разрешение компромисса);
- ▶ *рекомендации, пожелания* (совет, предложение и т. п.).

Как правило, это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления (волевое воздействие руководителя на подчиненных), которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов. Организационно-административные методы отличаются от других методов четкой адресностью директив, обязательностью выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные

взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это неудобно исполнителю. По существу, организационно-административные методы — это методы принуждения, которые будут сохранять свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность.

В общем виде система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов: воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования.

Наибольший интерес для нас представляет *организационное воздействие руководителя на процесс управления* (второй элемент). По сути, это методы распорядительного влияния руководителя на коллектив в целом и личность в частности. Необходимость в таком распорядительстве появляется в связи с возникающими под воздействием субъективных и объективных факторов отклонениями в системе управления от ранее заданных или желаемых режимов работы.

В зависимости от действующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения. Естественно, что в процессе управленческой деятельности происходит подчинение одной воли другой, однако его формы должны носить самый благожелательный характер, способствовать развитию коллектива и не вызывать нежелательных эмоций (унижение, неловкость, досада, раздражение и стрессы), которые исключают всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

- ▶ вынужденное и внешне навязанное. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и воспринимается подчиненными как нажим «сверху»;
- ▶ пассивное. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- ▶ осознанное, внутренне обоснованное.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия.

Анализ содержания управления организацией показал, что, в сущности, вся система пронизана *организационно-распорядительной деятельностью*. *Организационно-административное воздействие* включает следующие компоненты: виды и типы воздействия на адресата, постановку задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т. д.

В организации эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства товаров (услуг) и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления.

К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако в целом прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, осуществляемые посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

§ 4.3.3. Экономические методы управления. Анализ производственно-финансовой деятельности и оценка уровня развития и финансового состояния предприятия

Экономические методы управления. Экономическим методам отводится центральное место в системе управления. Это обусловлено тем, что действенность управления определяется в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Принципиальный вопрос коллективной организации труда на предприятии — *овладение экономическими методами управления*, представляющими собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Другими словами, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Чтобы экономические методы управления были эффективными, необходимо как минимум обеспечить «отзывчивость» организации на экономические рычаги. Без этого теряет смысл расширение прав структурных единиц и самофинансирование организации.

В свою очередь расширение самостоятельности ведет к большей свободе коллективов в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), заработной платой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный период к рыночным отношениям. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Проблема состоит в том, чтобы создать условия, при которых бы экономические методы стали действенными и целенаправленными.

Сложность здесь заключается в обеспечении *комплексной субординации хозяйственных связей и экономических зависимостей*, трудового коллектива в отношениях с организациями, учреждениями, иными структурами народно-хозяйственного комплекса, членами своего коллектива. Выпадение или ослабление какого-либо звена из этой системы связей снижает эффективность экономического руководства.

Перестройка экономического механизма по совершенствованию планирования, экономического стимулирования и управления должна обеспечить необходимые социально-экономические предпосылки реализации программы перехода на работу в условиях рынка. Для этого коренным образом следует изменить методологию и технологию планирования, в основе которых лежит *нормативный метод*. С учетом нормативов формируются взаимоотношения организации как с вышестоящими органами управления, так и с бюджетом. Применение стабильных нормативов позволит улучшить систему образования средств, остающихся в распоряжении организации для решения различных экономических и социальных задач. После осуществления обязательных отчислений и платежей (отчислений от доходов в бюджет и органам управления для образования централизованных резервов и фондов, предназначенных для финансирования мероприятий по развитию всей системы подведомственных предприятий, а также для оказания помощи предприятиям, имеющим финансовые затруднения) образуются фонды производственного и социального развития и оплаты труда. В конечном итоге формируются доходы (прибыль) организации. В некоторых рыночных структурах эти фонды не выделяются, когда по решению трудового коллектива образованная *прибыль распределяется на развитие производственной и материальной сфер*.

Вся работа в этом направлении должна быть направлена на то, чтобы органы руководства и трудовые коллективы могли максимально полно учитывать экономические последствия проводимой управленческой и производственной деятельности.

Таким образом, основная задача изменения хозяйственного механизма состоит в том, чтобы создать такие экономические и организационные условия, при которых бы организация выполняла возложенные на нее функции на самом высоком уровне.

В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предполагают *разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения*. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т. п.), сколько *экономическим стимулированием*. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться *организационно-административные и социально-психологические методы*, повышаться профессионализм и культура их применения.

В условиях развитой рыночной системы экономические методы руководства будут совершенствоваться, расширится сфера их действия, будет преодолен формальный хозрасчет, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и каждый коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударственными.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в практике управления экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: *планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и финансирование*.

Для решения экономических задач по управлению организацией широко применяются и *экономико-математические методы*. Поскольку в экономических задачах имеется большое число ограничительных условий и множество решений, их сущность может выразить математическая модель, представляющая собой систему ограничительных условий, налагаемых на неизвестные переменные.

С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление и найти наиболее эффективные решения. Здесь налицо своеобразная «обратная связь»: не только математика служит

развитию экономики, но и экономика способствует развитию математики. Однако в этой области пока существует определенный разрыв — потребности экономики опережают возможности математики.

Чаще всего применяются *линейные модели*, предназначенные для решения различного рода экономических задач, в то время как почти все зависимости в экономике нелинейны.

Экономическая практика обусловила появление целого ряда математических дисциплин: математическое программирование, теория игр, теория массового обслуживания, управление запасами, исследование операций и др.

Несмотря на характерное для современного этапа усиление роли экономических рычагов и стимулов, не следует ограничивать организационно-административные методы воздействия, которые за счет централизации управления помогают выполнять напряженные плановые задания.

Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Одним из экономических методов управления организацией является оценка ее производственно-хозяйственной деятельности.

Проведение анализа деятельности организации требует изучения всех аспектов ее функционирования: технических, экономических, организационных, социально-психологических. Задача менеджера состоит в том, чтобы, исследуя все стороны работы, причины неэффективной деятельности организации (например, высокие цены продукции, низкое качество и т. д.), разработать рекомендации по их устранению.

Существует следующий порядок проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности организации:

- 1) составление плана аналитической работы:
 - ▶ определение цели анализа;
 - ▶ выбор объекта анализа;
 - ▶ разработка методики проведения анализа и календарного графика;
 - ▶ определение состава участников и распределение работ;
- 2) сбор и проверка данных, используемых при анализе:
 - ▶ сбор данных, проведение обследований, анкетных опросов, собеседований и т. д.;
 - ▶ проверка сопоставимости плановых и отчетных показателей работы;
 - ▶ сбор литературных данных, показателей работы других предприятий;

- 3) изучение и обработка анализируемых данных:
 - ▶ сравнение показателей и характеристик, определение причин расхождений;
 - ▶ раскрытие взаимосвязей и зависимостей между показателями и характеристиками;
 - ▶ оценка работы и вскрытие резервов;
- 4) обобщение и оформление результатов анализа:
 - ▶ разработка выводов и предложений по результатам анализа, направленных на использование резервов;
 - ▶ расчет эффективности предложений и их влияние на технико-экономические показатели.

Анализ уровня развития и финансового состояния организации (предприятия). Схематично он представлен на рис. 4.5.

Данная схема отражает основные показатели работы предприятия, подлежащие анализу:

- ▶ производительность труда;
- ▶ использование оборудования и производительность ценных площадей, материалов, складских и других помещений;
- ▶ причины неритмичной работы;
- ▶ анализ непроизводительных расходов;
- ▶ конструкции изделий, систему управления производством.

Уровень технического развития предприятия характеризуют:

- ▶ прогрессивность техники;
- ▶ использование производственной мощности, специализации;
- ▶ механизация труда.

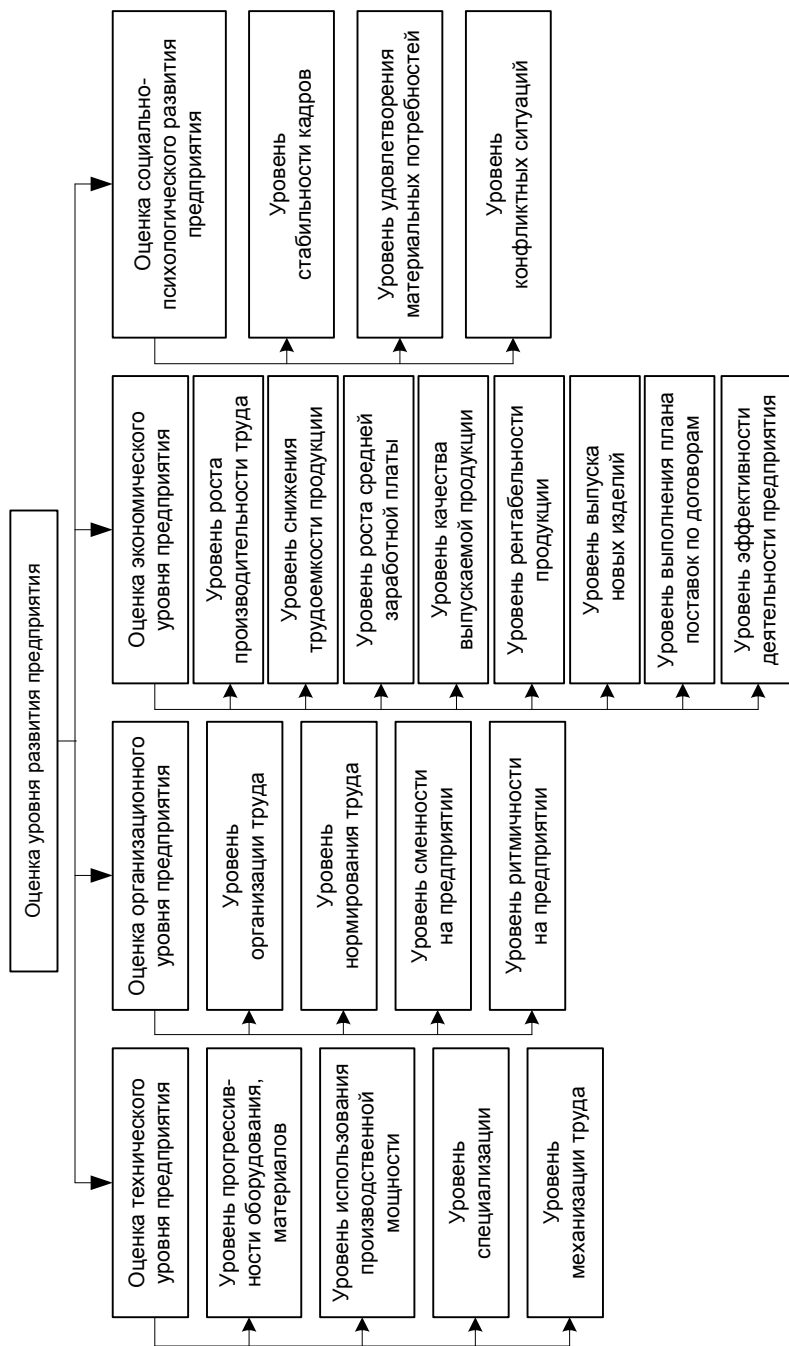


Рис. 4.5. Схема проведения оценки уровня развития предприятия

Уровень прогрессивности техники характеризуют коэффициенты:

1) степени использования прогрессивного оборудования ($K_{п.о}$):

$$K_{п.о} = C_{п.о} / C_o,$$

где $C_{п.о}$ — балансовая стоимость прогрессивного оборудования, тыс. руб.;

C_o — балансовая стоимость всего оборудования, тыс. руб.;

2) степени оснащённости технологических процессов оснасткой ($K_{ос}$):

$$K_{ос} = M_{ос} / M_{о.д},$$

где $M_{ос}$ — количество единиц оснастки, шт.;

$M_{о.д}$ — количество оригинальных деталей, шт.;

3) степени расходования материалов и прогрессивных заготовок (K_m):

$$K_m = M_{м.т} / M_m,$$

где $M_{м.т}$ — масса металла в товарной продукции, т;

M_m — масса металла, израсходованного на выпуск продукции, т.

Уровень использования мощности техники характеризует показатель (коэффициент) годности техники ($K_{г.т}$):

$$K_{г.т} = C_o - C_a / C_o,$$

где C_o — балансовая стоимость всего оборудования, тыс. руб.;

C_a — сумма амортизационных отчислений, тыс. руб.

Уровень механизации труда ($K_{м.т}$) характеризуется степенью охвата рабочих механизированным трудом:

$$K_{м.т} = P_m / P,$$

где P_m — численность рабочих, занятых механизированным трудом, чел.;

P — общая численность рабочих, чел.

Общий технический уровень предприятия (K_t) оценивается коэффициентом, определенным по формуле:

$$K_t = K_{п.о} + K_{ос} + K_m + K_{г.т} + K_c + K_{м.т} / 5.$$

Организационный уровень предприятия характеризуется уровнями: организации труда; нормирования труда; сменностью на предприятии; ритмичности работ.

Уровень организации труда определяется коэффициентами:

- ▶ разделения труда;
- ▶ организации рабочих мест;
- ▶ обслуживания работников;

- ▶ совмещения профессий;
- ▶ условий труда;
- ▶ трудовой дисциплины;
- ▶ творческой активности.

Коэффициент разделения труда ($K_{р.т}$) характеризует степень специализации труда рабочих, выражается посредством выявления удельного веса выполняемых ими функций, соответствующих их квалификации и предусмотренных производственными заданиями:

$$K_{р.т} = \frac{\sum (t_1 + t_2)}{t_{см} P - \sum t_s \cdot 4},$$

где t_1 — затраты времени на выполнение функций, не предусмотренных ЕТКС (определяется по нарядам, ФРД и др.), мин;

t_2 — затраты времени на выполнение функций, не предусмотренных технологической документацией, мин;

$t_{см}$ — сменный фонд рабочего времени одного рабочего, мин;

t_s — потери рабочего времени, связанные с простоями по организационно-техническим причинам, а также нарушениями трудовой дисциплины, мин;

P — число работников предприятия, чел.

Коэффициент организации рабочих мест ($K_{р.м}$) характеризует уровень аттестованных рабочих мест в общем количестве существующих мест. При этом рабочим местом называется зона, оснащенная необходимыми техническими средствами, в которой совершается трудовая деятельность исполнителей или группы исполнителей, совместно выполняющих одну работу или операцию, а под организацией рабочих мест понимается система мероприятий по оснащению рабочих мест средствами и предметами труда и их размещение в определенном порядке. Определяется по формуле:

$$K_{р.м} = P_{ар.м} / P,$$

где $P_{ар.м}$ — численность работников, занятых на аттестованных рабочих местах, чел.

Под коэффициентом обслуживания работников ($K_{о.р}$) понимается своевременное обеспечение их материалами, заготовками, энергией; техническим контролем качества продукции; передача продукции на последующие операции; удаление производственных отходов; поддержание в рабочем состоянии технологического оборудования и оснастки; выдача заданий; оперативное решение вопросов, связанных со сбоями и отклонениями в производственном процессе. Этот коэффициент характеризует эффективность мер, принимаемых руководителями участков, цехов и других

структурных единиц по созданию необходимых для бесперебойной работы условий, выражается удельным весом потерь рабочего времени:

$$K_{о.р} = \frac{\sum t_{п.р.в}}{t_{см} P_{н} C},$$

где $t_{п.р.в}$ — потери рабочего времени, выявленные в результате наблюдения, мин;

$P_{н}$ — численность работников, охваченных наблюдением, чел.;

C — количество рабочих смен, в которые проводилось изучение потерь рабочего времени.

Коэффициент совмещения профессий рабочими ($K_{с.п}$) показывает, насколько широко применяется ими совмещение профессий и функций труда:

$$K_{с.п} = P_{с.п} / P,$$

где $P_{с.п}$ — численность рабочих, совмещающих функции различных профессий в рассматриваемом периоде, чел.

Коэффициент условий труда ($K_{у.т}$) характеризует соответствие фактических условий труда нормативным в таком виде:

$$K_{у.т} = n \sqrt{\alpha_1 \alpha_2 \alpha_3 K \alpha_n},$$

где $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ — индексы соответствия фактических условий труда нормативным по каждому показателю, которые определяются по формуле:

$$\alpha = Y_{ф} / Y_{н},$$

где $Y_{ф}, Y_{н}$ — соответственно фактическое и нормативное значения показателей условий труда в определенных единицах измерения. В тех случаях, когда фактические показатели (шум, вибрация, пыль и др.) превышают нормативные, ухудшая условия труда, индекс определяется обратным отношением.

Коэффициент трудовой дисциплины ($K_{т.д}$) характеризует величину внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени по вине рабочего:

$$K_{т.д} = \frac{(1 - \sum t_{вс})(1 - \sum t_{ц.п})}{t_{см} P_{н} - t_{цп} P'},$$

где $t_{вс}$ — внутрисменные потери рабочего времени, вызванные нарушением трудовой дисциплины (позднее начало и раннее окончание работы, посторонние разговоры в течение смены, отлучки с рабочего места по неважным причинам) по изучаемой группе работников, мин.;

$t_{цп}$ — целенаправленные потери рабочего времени, вызванные нарушением трудовой дисциплины, дн.;

$t_{пл}$ — плановый фонд рабочего времени одного работника за рассматриваемый период, мин.;

P_n — число работников, охваченных наблюдением, чел.;

P' — число работающих в данном подразделении, чел.

Коэффициент творческой активности ($K_{т.а}$) отражает степень участия рабочих и служащих в проводимых на предприятии мероприятиях по совершенствованию техники, технологии, организации труда и рассчитывается по формуле:

$$K_{т.а} = P_{т.а} / P,$$

где $P_{т.а}$ — число работников, подавших заявки на изобретения и рационализаторские предложения, чел.

Интегральный показатель уровня организации труда $K_{о.т}$ определяется по формуле:

$$K_{о.т} = n \sqrt{K_{т.д} K_{с.п} K_{н.т}},$$

где n — число коэффициентов, по которому оценивались показатели уровня организации труда.

Коэффициент нормирования труда работников ($K_{н.т}$) характеризует степень охвата их труда различными видами норм, а также качеством применяемых норм и нормативов:

$$K_{н.т} = (P_{сд} K_{н.н} + P_{пов} + P_{сл}) / P,$$

где $P_{сд}$ — численность рабочих-сдельщиков, чел.;

$K_{н.н}$ — коэффициент напряженности норм определяется по формуле:

$$K_{н.н} = 100 / \Pi_{в.н},$$

где $\Pi_{в.н}$ — процент выполнения норм;

$P_{пов}$ — численность рабочих-повременщиков, труд которых нормируется по заданиям, рассчитанным по нормам обслуживания, нормативам численности, чел.;

$P_{сл}$ — численность служащих, труд которых нормируется по нормам, рассчитанным по межотраслевым и отраслевым нормативам, чел.

Уровень сменности работающих на предприятии ($K_{см}$) определяется по формуле:

$$K_{см} = P_{см} / P,$$

где $P_{см}$ — количество работающих во второй и третьей сменах, вместе взятых.

Уровень ритмичности (K_p) определяется по формуле:

$$K_p = T_{пр} / T_{общ},$$

где $T_{пр}$ — продукция, выпущенная в третьей декаде, тыс. руб.;

$T_{общ}$ — продукция, выпущенная в отчетном периоде, тыс. руб.

Общий организационный уровень предприятия K_o определяется по формуле:

$$K_o = (K_{о.т} + K_{н.т} + K_{см} + K_p) / 4.$$

Экономический уровень предприятия характеризуется показателями:

- ▶ рост производительности труда;
- ▶ снижение трудоемкости продукции;
- ▶ рост средней заработной платы;
- ▶ качество выпускаемой продукции;
- ▶ рентабельность реализованной продукции;
- ▶ освоение и выпуск новых изделий в общем объеме производства;
- ▶ выполнение плана поставок по договорам;
- ▶ эффективность деятельности предприятия.

Уровень роста производительности труда ($K_{п.т}$) определяется по формуле:

$$K_{п.т} = (\Pi_{т.о} - \Pi_{т.п}) / \Pi_{т.п},$$

где $\Pi_{т.о}$ — производительность труда отчетного периода, тыс. руб.;

$\Pi_{т.п}$ — производительность труда прошлого периода, тыс. руб.

Примечание. В случае снижения производительности труда в отчетном периоде по сравнению с предыдущим итоговый показатель указывается с минусом.

Уровень снижения трудоемкости труда (K_t) определяется по формуле:

$$K_t = (T_o - T_p) / T_p,$$

где T_o — трудоемкость изготовления продукции отчетного периода, тыс. нормо-ч.;

T_p — трудоемкость изготовления продукции прошлого периода, тыс. нормо-ч.

Уровень роста средней заработной платы ($K_{з.п}$) определяется по формуле:

$$K_{з.п} = (Z_{о.п} - Z_{п.п}) / Z_{п.п},$$

где $Z_{о.п}$ — средняя заработная плата отчетного периода, руб.;

$Z_{п.п}$ — средняя заработная плата прошлого периода, руб.

Уровень качества выпускаемой продукции (K_k) определяется по формуле:

$$K_k = \Pi_{бр} / C_{в.п},$$

где $\Pi_{бр}$ — потери от брака отчетного периода, тыс. руб.;

$C_{в.п}$ — себестоимость валовой продукции в отчетном периоде, тыс. руб.

Уровень рентабельности реализованной продукции (K_p) определяется по формуле:

$$K_p = P_{о.ц} / P_{с.р},$$

где $P_{с.р}$ — себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.;
 $P_{о.ц}$ — реализованная продукция в оптовых ценах, тыс. руб.

Уровень освоения и выпуска новых изделий в общем объеме продукции ($K_{о.н.и}$) определяется по формуле:

$$K_{о.н.и} = O_{н.т} / O_{т.п},$$

где $O_{н.т}$ — объем новых изделий, предусмотренный в плане производства товарной продукции, тыс. руб.;

$O_{т.п}$ — общий объем производства, предусмотренный в плане выпуска товарной продукции, тыс. руб.

Уровень выполнения плана поставок по договорам ($K_{д.п}$) составляет:

$$K_{д.п} = P_{п.ф} / P_{п.п},$$

где $P_{п.ф}$ — фактический объем реализации продукции по договорным поставкам, тыс. руб.;

$P_{п.п}$ — общий объем реализации продукции, предусмотренный планом договорных поставок, тыс. руб.

Балансовая прибыль характеризует конечный экономический результат финансово-хозяйственной деятельности предприятия и прямо пропорционально влияет на формирование источников, определяющих дальнейшее развитие расширенного воспроизводства.

Уровень эффективности ($K_{эф}$) промышленной деятельности организации, предприятия определяется по формуле:

$$K_{эф} = \Pi_{бал} / P_{с.р},$$

где $\Pi_{бал}$ — балансовая прибыль от деятельности, тыс. руб.;

$P_{с.р}$ — себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.

Общий экономический уровень предприятия ($K_э$) определяется по формуле:

$$K_э = (K_{п.т} + K_T + K_{з.п} + K_K + K_p + K_{о.н.и} + K_{д.п} + K_{эф}) / 8.$$

Уровень социально-психологического развития предприятия характеризуется показателями:

- ▶ уровень стабильности кадров;
- ▶ уровень удовлетворения материальных потребностей работника;
- ▶ уровень конфликтных ситуаций.

Уровень стабильности кадров ($K_{с.к}$) определяется по формуле:

$$K_{с.к} = P_{ув} / P_{общ},$$

где $P_{ув}$ — число уволившихся работников в отчетном периоде, чел.;

$P_{общ}$ — общее количество работников в отчетном периоде, чел.

Уровень удовлетворения социальных потребностей работников ($K_{у.с.п}$) определяется по формуле:

$$K_{у.с.п} = \frac{C_{д.у} + C_{ж} + C_{п}}{C_{д.у1} + C_{ж1} + C_{п1}},$$

где $C_{д.у}$ — уровень обеспечения работающих детскими учреждениями, чел.;

$C_{ж}$ — уровень обеспечения работающих жильем, чел.;

$C_{п}$ — уровень обеспечения работающих путевками, чел.;

$C_{д.у1}$ — численность работников, стоящих в очереди на детские учреждения, чел.;

$C_{ж1}$ — численность работников, стоящих в очереди на жилье, чел.;

$C_{п1}$ — численность работников, нуждающихся в путевках, чел.

Уровень конфликтных ситуаций $K_{к.с}$ определяется по формуле:

$$K_{к.с} = P_{к.с} / P_{общ},$$

где $P_{к.с}$ — численность работников, участвующих в конфликтных ситуациях, чел.

Уровень социально-психологического развития ($K_{с.п}$) определяется по формуле:

$$K_{с.п} = (K_{с.к} + K_{у.с.п} + K_{к.с}) / 3.$$

Общий уровень технического, организационного, экономического и социально-психологического развития предприятия определяется по формуле:

$$K = (K_T + K_о + K_э + K_{с.п}) / 4.$$

Все показатели рассчитываются по участкам, цехам, предприятию в целом, а также по секторам, отделам НИИ и КБ.

§ 4.3.4. Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Эти методы основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Все это помогает руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% — от умения работать с людьми.

Одним из основных принципов образования и функционирования коллективов является соблюдение *принципа психологической совместимости*. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания работать и от того, какая морально-психо-логическая обстановка в коллективе, производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиваться или в несколько раз уменьшаться. Основная цель применения социально-психологических методов управления — *формирование в коллективе положительного социально-психологического климата*. Умение учитывать руководителем человеческий фактор позволит ему целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Основное средство воздействия на коллектив — *убеждение*. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее *эффективные формы сплочения и активизации коллектива*. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

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

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько

правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать: планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как методы воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод правления и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

§ 4.3.5. Самоуправление

Самоуправление — автономное функционирование какой-либо социальной системы (коллективы, организации, объединения и даже один человек).

Процесс самоуправления служит элементом демократизации общего управления в результате непосредственного участия работников в разработке решений организации, стратегий ее развития и др.

Самоуправление реализует потребность человека и организации к свободе, самовыражению и самопроявлению. Самоуправление может быть только конкретно, например для высшего управленческого персонала, для персонала конструкторского бюро и т. д. Самоуправление предлагает выбор целей, формирование сопутствующих им задач, разработку средств и методов их решения.

Согласно теории организации самоуправление характеризуется следующими тремя принципами.

Принцип вторичности: самоуправление не может быть первичным в организации. Так как любая организация включается в систему хозяйственных или общественных организаций с заданной структурой под общим государственным управлением, то она обязана следовать законодательным актам государства, иначе она будет ликвидирована.

Принцип сочетания управления и самоуправления. В любой организации управление и самоуправление должны сочетаться на каждом уровне управления. Данный принцип основан на обязательности удовлетворения потребностей и интересов персонала в организации, относящихся как к управлению, так и к самоуправлению.

Базисные потребности и интересы человека и общества, относящиеся к управлению и самоуправлению, отличаются. Назовем некоторые из них:

- 1) относящиеся к управлению:
 - ▶ организация жизни и деятельности;
 - ▶ безопасность;
 - ▶ управление;
 - ▶ порядок и стабильность;
 - ▶ информация;
 - ▶ пища, жилье, одежда;
 - ▶ творческий труд;
 - ▶ вера и патриотизм;
 - ▶ прибавочный продукт.
- 2) относящиеся к самоуправлению:
 - ▶ самовыражение и самоуправление;
 - ▶ управление;
 - ▶ неформальная информация;
 - ▶ отдых;
 - ▶ свободное время;
 - ▶ творческий труд.

Принцип мягкой регламентации. Процесс самоуправления не может быть жестко регламентирован законодательными актами и положениями организации.

Самоуправление основано на субъективизме активного персонала. В случае жесткой регламентации самоуправление вырождается в обычное управление с потерей ряда активизирующих потребностей и интересов. Эти принципы лежат в основе понятия «местное самоуправление» в муниципальном образовании.

§ 4.3.6. Делегирование полномочий

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.

Делегирование — передача задач, власти и полномочий лицам, которые принимают на себя ответственность за их выполнение.

Управляющий делегирует обязанности, устанавливает ответственность и обеспечивает права. Обязанности определяют что делать; ответственность — это обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение; права дают власть действовать официальным путем в сфере делегирования.

Отметим, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий и собственно ответственность не может быть делегирована.

Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы.

Коммуникационные связи преодолевают все границы при делегировании, позволяя успешно осуществлять работы разных подразделений и линий управления. До тех пор у делегирования здоровая основа, пока каждый в курсе того, кто что делает и каким образом. Основанием для передачи полномочий служит и характер принимаемых решений. Рутинные и текущие решения вырабатываются с помощью определенных процедур, их легко делегировать, и их называют программными решениями. Непрограммированные решения обычно принимаются в отдельных, единичных случаях и требуют особого внимания и понимания.

Полномочия — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируют должности, и они всегда ограничены. Внутри организации пределы полномочий определяются политикой, процедурами и правилами, должностными инструкциями. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия. Полномочия и власть часто путают. Разница в том, что полномочия — ограниченное право использовать ресурсы, а власть — реальная способность воздействовать на ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий.

Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Они предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих подчиненных на достижение поставленных целей.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления, называемых *скалярными*. *Цепь команд*, созданная делегированием полномочий, — характерная черта всех формальных организационных структур. Делегирование линейных полномочий и возникающая в результате этого цепь команд играют ключевую роль в процессе координации деятельности организации. Два понятия относятся к координации и линейным полномочиям: единоначалие и норма управляемости. Неумение удержать норму управляемости на достаточно малом уровне делает координацию невыполнимой.

Штабные полномочия в зависимости от назначения подразделяются на консультативные, обслуживающие и личные. Природа делегирования штабных полномочий имеет широкий диапазон: рекомендательное, обязательное согласование, параллельные и функциональные полномочия. В крупных организациях штабной аппарат имеет свою линейную организацию. Определение того, какие конкретные виды деятельности следует отнести к штабной, зависит от назначения, целей и стратегии организации, так как структура организации должна соответствовать ее стратегии.

Делегирование полномочий требует эффективной коммуникации, связано с мотивацией, влиянием и лидерством. Выявлено пять причин нежелания руководителей делегировать полномочия:

- 1) заблуждение, что «я это сделаю лучше»;
- 2) отсутствие способности руководить;
- 3) отсутствие доверия к подчиненным;
- 4) боязнь риска;
- 5) отсутствие контроля в случае опасной ситуации.

Подчиненный в свою очередь избегает ответственности и блокирует процесс делегирования, потому что:

- 1) считает удобнее спросить руководителя, чем самому решать проблему;
- 2) боится критики за совершенную ошибку;
- 3) не имеет информации и ресурсов, необходимых для выполнения задачи;
- 4) не хочет выполнять большой объем работы;
- 5) отсутствует уверенность в себе;
- 6) не предлагается положительных стимулов за дополнительную ответственность.

Делегирование полномочий часто оказывается безрезультатным при всем признании его важности из-за сложности преодоления препятствий противодействия как руководителя, так и подчиненных.

Контрольные вопросы

1. Назовите три основные группы принципов управления.
2. Сформулируйте и поясните смысл принципа оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении.
3. Сформулируйте и поясните смысл принципа сочетания прав, обязанностей и ответственности.
4. Сформулируйте и поясните смысл принципа демократизации управления.
5. Объясните схему системы управления по «замкнутому контуру».
6. Объясните схему итеративной модели управления.
7. Что отражает структура элементов системы управления организацией?
8. Дайте основные характеристики методов управления.
9. В чем суть организационно-административных методов управления?
10. Что составляет основу экономических методов управления?
11. Какими показателями характеризуется экономический уровень предприятия?
12. В чем суть социально-психологических методов управления?
13. Назовите основные принципы самоуправления.
14. Что означает делегирование полномочий?
15. Перечислите виды полномочий.

5 глава

Организационная структура управления предприятием

- › Управленческий труд.
Горизонтальное и вертикальное разделение труда
- › Организационно-правовые формы организации
- › Типы организационных структур, взаимодействие структурных подразделений
- › Процесс проектирования организационной структуры

§ 5.1. Управленческий труд. Горизонтальное и вертикальное разделение труда

В любой организации существует две внутренние формы распределения труда:

- › разделение труда на составляющие элементы, которые в своей совокупности представляют общую трудовую деятельность (горизонтальное разделение труда);
- › отделение деятельности по координированию действий от самих действий, т. е. отделение деятельности по координации работы других людей, участвующих непосредственно в трудовом процессе (вертикальное разделение труда). Эта часть общественного труда называется управленческим трудом.

Управленческий труд — это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной координированной деятельности, как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

Управленческий труд имеет следующие специфические особенности:

- › умственный труд работников аппарата управления. Он разделяется на три вида деятельности:
- › организационно-административную и воспитательную (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения);

- ▶ аналитическую и конструктивную (восприятие информации и подготовка соответствующих решений);
- ▶ информационно-техническую (документальные, учебные, вычислительные и формально-логические операции);
- ▶ участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно (косвенно, через труд других лиц);
- ▶ предмет труда — информация;
- ▶ средства труда — организационная и вычислительная техника;
- ▶ результат труда — управленческие решения.

Горизонтальное разделение труда. Это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности. Другими словами, это разделение общего производственного процесса на частное, непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей.

Труд по горизонтали разделяется по следующим признакам: функциональному, товарно-отраслевому, квалификационному.

Функциональное разделение труда предполагает специализацию работников по видам их деятельности.

Товарно-отраслевой признак связан со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур (осуществление слесарем ремонта только одного узла сложной машины, специализация продавцов по продаже одного какого-либо товара и т. п.).

Квалификационный признак подразумевает выполнение сложной работы работником соответствующей квалификации. В этом случае нельзя нарушать принцип, согласно которому работник высокой квалификации не должен делать работу, которую может выполнить работник более низкой квалификации, так как это повышает стоимость работ и ведет к расточительству человеческих ресурсов.

Вертикальное разделение труда. Это функция управления, отражающая целенаправленное координирование и интегрирование деятельности всех элементов организации, т. е. кто-то должен взять на себя обязанности и ответственность за руководство организацией в целом в процессе достижения целей организации; определить круг обязанностей подчиненных; планировать, организовывать, мотивировать, контролировать все структуры и звенья организации. В такой работе всегда присутствуют два момента: *интеллектуальный* (подготовка и принятие решений) и *волевой* (проведение их в жизнь).

Вертикальное разделение труда осуществляется по следующим основным направлениям:

- ▶ *общее руководство* — выработка и проведение в жизнь главных стратегических, перспективных направлений деятельности организации;
- ▶ *технологическое руководство* — разработка и внедрение прогрессивных технологий. Это рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства;
- ▶ *экономическое руководство* — стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности предприятия, внедрение хозяйственного расчета и обеспечение его рентабельной работы;
- ▶ *оперативное управление* — составление и доведение до коллективов и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом и качеством производственного процесса;
- ▶ *управление персоналом* — подбор, расстановка кадров, развитие трудовых ресурсов организации.

В процессе управления организацией в зависимости от *функциональной роли исполнителей* выделяют руководителей, специалистов и вспомогательный персонал.

Труд *руководителей* представляет собой наиболее высокую ступень управления. Руководители принимают решения по важнейшим вопросам деятельности организации, направляют и координируют работу низших звеньев.

Специалисты выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений. В их деятельности сочетаются функции управления и исполнения.

Вспомогательный персонал (технические исполнители) осуществляет информационное обслуживание аппарата управления.

Вертикальное разделение труда предполагает строгую иерархию уровней управления:

- ▶ *высший уровень* управления организацией может быть представлен председателем Совета директоров (наблюдательным, учредительным советом), президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа аппарата управления (АУ) обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве выделяют два подуровня: *полномочное управление* и *общее руководство*;

- ▶ *руководители среднего уровня* управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение конкретных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Это руководители отделений, директора предприятий, входящих в состав крупной организации, начальники функциональных отделов;
- ▶ *низший уровень управления* представлен младшими начальниками. Это руководители, стоящие непосредственно над рабочими и другими исполнителями. Ими могут быть мастера, бригадиры, контролеры и другие администраторы, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей.

На всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается (на высшем уровне исполнение занимает около 10% общего бюджета времени менеджеров; на среднем — 50%; на низшем — около 70%).

Вертикальное разделение труда предполагает наличие *субъекта управления* (управляющая система) — органа (либо лица), осуществляющего управляющее действие, направленное на *объект управления* (управляемая система) — отдельную структуру организации либо организацию в целом.

§ 5.2. Организационно-правовые формы организации

Организационная структура управления (система управления) представляет собой совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности (иерархии) и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистемами. Она направлена на четкую взаимосвязь между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

В структуре управления организацией выделяют следующие элементы:

- ▶ звенья (отделы);
- ▶ уровни (ступени);
- ▶ управление и связи (горизонтальные и вертикальные).

Звенья управления — структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления или часть их (менеджеры). Связи между отделами носят горизонтальный характер.

Уровни управления — совокупность звеньев, занимающих определенную ступень в системе управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по принципу иерархии:

Президент — Вице-президент — Директора служб — Начальники цехов — Старшие мастера (мастера) — Бригадиры.

Хотя организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, их можно классифицировать следующим образом:

- ▶ организационно-правовые формы организации;
- ▶ организационные формы;
- ▶ по функциональному назначению.

Организационно-правовые формы организации. Организации согласно ст. 50 Гражданского кодекса РФ (ГК РФ) делят на юридические лица, неюридические лица, неформальные.

Юридическим лицом признается организация, которая:

- 1) зарегистрирована в установленном порядке;
- 2) имеет расчетный счет в банке;
- 3) имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- 4) отвечает по своим обязательствам этим имуществом;
- 5) может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;
- 6) выполняет возложенные обязанности;
- 7) имеет самостоятельный баланс или смету;
- 8) может быть истцом и ответчиком в суде.

Неюридическим лицом признается организация, которая в отличие от юридического лица не имеет или не выполняет каких-либо пунктов, перечисленных для юридического лица.

Юридические лица делятся на коммерческие и некоммерческие организации.

Коммерческие организации:

- ▶ хозяйственные товарищества и общества (полное товарищество, товарищество на вере (коммандитное товарищество), акционерные общества (открытые и закрытые), общества с ограниченной или дополнительной ответственностью, зависимые и дочерние общества);
- ▶ производственные кооперативы;
- ▶ государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Некоммерческие организации:

- ▶ потребительские кооперативы;

- ▶ общественные или религиозные организации (объединения);
- ▶ благотворительные и другие фонды;
- ▶ учреждения.

Допускается создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов.

Хозяйственные товарищества и общества реализуются в следующих организационных формах: ассоциация, картель, банк, биржа, венчур, джоббер, комбинат, компания, конгломерат, кондоминиум, консорциум, концерн, концессия, кооператив, корнер, корпорация, общество, объединение, предприятие, пул, синдикат, тендер, товарищество, траст, трест, финансово-промышленная группа (ФПГ), фирма, фонд, франчайз, холдинг.

Например, банк может быть государственной организацией в форме акционерного общества закрытого типа. Компания может быть частной организацией в форме общества с ограниченной ответственностью.

Несмотря на процесс приватизации, проводимый в РФ, государство обладает значительной собственностью. На управление и хозяйственное владение государственным предприятием выдается временная доверенность в виде назначения на должность.

Любая форма собственности характеризуется отношениями субъекта и объекта договора к собственности. Различают отношения владения, пользования, распоряжения и ответственности.

Владение — это фактическое обладание вещью. Владение может быть законным (титულным) или незаконным, т. е. не имеющим правового обоснования. Законным владельцем может быть и несобственник вещи (например, арендатор, залогодержатель).

Пользование — это право потребления вещи с учетом ее назначения. Здесь имеется в виду эксплуатация оборудования, земли, имущества и получение от нее доходов.

Распоряжение — это право определять юридическую судьбу вещи. Лицо, наделенное правом распоряжения, может совершать сделки дарения, продажи, сдачи в наём, уничтожения и т. д. Лишение данного права означает лишение права собственности (вещного права).

Ответственность гражданская (бремя собственности) — это обязанность возмещения убытков, уплаты неустойки за причиненный собственнику ущерб. Ответственность может быть долевой, солидарной и субсидиарной. Долевая ответственность возникает при наличии

нескольких должников и вытекающего из договора порядка их ответственности. Это могут быть равные доли или доли, пропорциональные их вкладам. Солидарная ответственность также определяется договором и существует при неделимости предмета обязательства. При этом требования об ответственности могут быть предъявлены как ко всем должникам совместно, так и к любому из них в отдельности. Субсидиарная ответственность определяет дополнительную ответственность третьих лиц за надлежащим исполнением обязательств, например организаций или физических лиц — гарантов по договору. Отношения субъекта и объекта к собственности должны быть обязательно отражены в договоре.

С точки зрения правовых форм построения организаций следует отметить особенности прав и ответственности учредителей.

Рассмотрим основные правовые формы организаций.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — объединение граждан и (или) юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности. Уставный капитал образуется только из вкладов (паев) учредителей. ООО создается и действует на основании учредительного договора и устава; если общество создано одним лицом, то — только устава.

Пример фирменного наименования ООО: «Фирма «Лотос» — общество с ограниченной ответственностью». Число участников ООО не должно превышать 50 человек.

Общество с дополнительной ответственностью (ОДО) учреждается одним или несколькими лицами. Участники ОДО солидарно несут субсидиарную ответственность за убытки, связанные с деятельностью общества. ОДО создается и действует на основании учредительного договора и устава, если общество создано одним лицом, то только устава.

Пример фирменного наименования ОДО: «Фирма «Колос» — общество с дополнительной ответственностью».

Акционерное общество (АО) — это коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу.

Общество может быть *открытым* (ОАО) или *закрытым* (ЗАО). Акционеры ОАО могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров общества. Число акционеров ОАО неограниченно. В ЗАО акции общества распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц. Число акционеров ЗАО не должно превышать 50 человек.

ООО, ЗАО и АО несут ответственность по долгам в пределах своего имущества, а акционеры — в пределах своего вклада (ограниченная ответственность). Обычно стоимость имущества превышает сумму вкладов.

Полное товарищество — это коммерческая организация, участники которой (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью и несут полную ответственность всем принадлежащим им имуществом (в том числе и личным).

Товарищество на вере (ТВ) (коммандитное товарищество) включает полных товарищей и вкладчиков (коммандитистов). Статус полных товарищей аналогичен статусу полного товарищества. Коммандитисты не принимают участия в предпринимательской деятельности и несут риск убытков товарищества в пределах внесенных ими вкладов. ТВ создается и действует на основании учредительного договора, который подписывается только полными товарищами (устава нет).

Примеры фирменного наименования товарищества на вере:

- ▶ «Иванов и компания — товарищество на вере» (имя или наименование одного товарища);
- ▶ «Иванов и компания — коммандитное товарищество» (имя или наименование одного товарища);
- ▶ «Иванов, Петров, Сидоров — товарищество на вере» (перечень всех полных товарищей).

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 признается зависимым, если другое (участвующее в его делах) общество имеет более 20% голосующих акций или 20% уставного капитала общества с ограниченной ответственностью. Участвующее общество должно в обязательном порядке опубликовать сведения о зависимых хозяйственных обществах.

ГК РФ ориентирован прежде всего на развитие производственной сферы предпринимательства в стране. В этой связи введена новая форма — производственный кооператив.

Производственный кооператив (артель) — добровольное объединение граждан (не менее пяти) и их имущественных паевых взносов. Часть имущественного комплекса может быть объявлена неделимой. Независимо от величины пая каждый член кооператива имеет один голос. Статус производственного кооператива необходим для внесения определенности при предоставлении налоговых льгот организации производственной сферы. Производственный кооператив может быть преобразован в хозяйственное товарищество или общество. Кооператив не вправе выпускать акции. Учредительный документ — устав кооператива.

Унитарным предприятием (УП) является коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия неделимо. Имущественный комплекс может принадлежать предприятию на праве либо хозяйственного ведения, либо оперативного управления. УП являются казенными предприятиями. Федеральное казенное предприятие создается, реорганизуется и ликвидируется по решению Правительства Российской Федерации, которое несет субсидиарную ответственность за убытки казенного предприятия.

Потребительский кооператив (ПК) — это объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных потребностей его участников. Они вносят паевые взносы и несут субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива в пределах невнесенной части дополнительного взноса каждого из членов кооператива. Название ПК отражает главную его цель. Учредительным документом является устав.

Пример фирменного наименования потребительского кооператива: «Потребительский кооператив “Помощь ветеранам”» или «Потребительский союз “Помощь ветеранам”».

Фонд — это организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные и иные общественно

полезные цели. Фонд не имеет членства. Для реализации своих уставных задач фонд может заниматься предпринимательской деятельностью, создавая для этого хозяйственные общества или участвуя в них.

Учреждение — это организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. Эта форма может стать основой для холдинга, финансово-промышленной группы и любого другого объединения предприятий. В учреждении могут быть сконцентрированы централизованные функции управления и сформированы структуры стратегического управления. Форма «учреждение» дает интересные возможности для снижения уровня налогообложения всей системы холдинга.

Ассоциации и союзы — это некоммерческие организации, учрежденные либо группой коммерческих, либо группой некоммерческих организаций для координации и защиты своих имущественных и других интересов. Члены объединения сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица, несут субсидиарную ответственность по его обязательствам.

Организационные формы организаций классифицируют по двум типам:

- ▶ единичные организационные формы: предприятия или организации, в которых среди учредителей не более одного юридического лица. Например, небольшие строительные фирмы, мастерские и т. д.;
- ▶ объединения на основе либо принципа кооперации, либо концентрации.

Укажем некоторые организационные формы.

Ассоциация — объединение организаций по технологическому признаку.

Банк-эмитент — банк, выпускающий в обращение денежные знаки, ценные бумаги, платежно-расчетные документы.

Банк-корреспондент — банк, выполняющий на основе корреспондентских договоров поручения другим банкам по платежам и расчетам через специальные открытые счета.

Ипотечный банк — банк, выдающий долгосрочные денежные ссуды под залог недвижимого имущества (земля,

строения), а также выпускающий закладные листы, обеспечиваемые заложенной недвижимостью.

Биржа — государственная или частная организация, предоставляющая помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок с ценными бумагами или товарами, получающая за это комиссионные от сделок и накладывающая определенные ограничения на торговлю. Биржа организует оптовую торговлю массовыми товарами, имеющими устойчивые и четкие качественные параметры (товарная биржа), или систематические операции по купле-продаже ценных бумаг, золота, валюты (фондовая биржа).

Джоббер — фирма, скупающая отдельные крупные партии товаров для быстрой перепродажи.

Картель — долговременное договорное объединение ряда организаций, выполняющее функции, связанные с формированием благоприятной инфраструктуры их бизнеса. Входящие в картель организации не теряют юридической, финансовой и другой самостоятельности при решении своих уставных задач.

Основные направления деятельности картелей:

- ▶ разграничение рынков сбыта;
- ▶ согласование политики цен;
- ▶ установка квот на куплю-продажу;
- ▶ лицензирование деятельности;
- ▶ соблюдение условий найма персонала и др.

Например, Международный стальной картель, созданный в 1926 г., подчинил своему контролю практически весь мировой рынок стали.

Консорциум — долговременное договорное объединение ряда однородных организаций. Особенностью консорциума является то, что он выступает как единое целое с другими партнерами, при этом каждая его организация в отдельности не теряет своей фирменной независимости, управления и характера деятельности. Консорциумы могут состоять из организаций одной страны или различных стран. Могут быть консорциумы банков, консорциум организаций по производству и реализации программного обеспечения и др.

Консорциумы создаются для:

- ▶ размещения займов;
- ▶ осуществления единого капиталоемкого промышленного проекта;
- ▶ проведения эмиссионных операций.

Консорциумы могут быть зарегистрированы как общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество и др.

Концерн — долговременное договорное объединение ряда организаций транспорта, промышленности, банков, рекламных агентств и других для формирования системной технологической цепи: производство — сбыт — производство — сбыт. Руководящим органом выступает обычно самая крупная организация этой системы. Каждая входящая организация сохраняет свою юридическую, финансовую и коммерческую самостоятельность при решении своих уставных задач, не связанных с деятельностью концерна. Синонимом термина «концерн» является термин «группа», например группа Моргана (США).

Корпорация — аналог акционерного общества.

Синдикат — объединение предприятий, которое берет на себя осуществление всей коммерческой деятельности при сохранении производственной и юридической самостоятельности входящих в него предприятий, но потеря ими коммерческой независимости. Объединение организаций осуществляется на базе договорных соглашений.

Трест — долговременное договорное объединение ряда организаций, при котором входящие в него организации теряют свою производственную, финансовую и коммерческую самостоятельность. Трест может объединять как разнородные, так и однородные организации. Например, стальной трест, маргарино-жировой трест, инвестиционный трест. Руководство трестом сосредоточено в единой структуре (правлении, директорате, холдинговой компании и т. п.). Так, в 1901 г. Морган создал в США «Стальной трест», объединив крупнейшие металлургические предприятия США.

Финансово-промышленная группа — объединение типа концерна, взятое под опеку государством на определенный срок, чтобы создать мощную базу для удовлетворения стратегических потребностей общества. Например, в электронной или оборонной технике, в товарах повышенного спроса.

Холдинг-компания (ХК) — акционерное общество, владеющее контрольным пакетом акций юридически самостоятельных бланков и небанковских фирм с целью осуществления контроля над их операциями.

В настоящее время не допускается создание ХК в следующих сферах деятельности:

- ▶ торговля товарами производственно-технического назначения;
- ▶ сельскохозяйственное производство, обеспечение сельского хозяйства;
- ▶ общественное питание, бытовое обслуживание населения;
- ▶ транспорт (кроме железнодорожного, трубопроводного).

ХК могут быть созданы при:

- ▶ преобразовании крупных предприятий с выделением из их состава юридических лиц;
- ▶ объединении пакетов акций юридических лиц;
- ▶ учреждении новых АО.

По функциональному назначению организации классифицируют следующим образом.

Факторинговые фирмы (фактор-фирмы).

Основная технология факторинга: фактор-фирма покупает у своих клиентов неоплаченные их контрагентами счета; в течение двух-трех дней она оплачивает им от 70 до 90% требований в виде аванса; оставшиеся 10–30% клиент получает после того, как к фактор-фирме поступят оплаченные счета от контрагентов.

Обычно фактор-фирма является дочерней или зависимой фирмой какого-либо банка. Ставка фактор-фирмы составляет от 0,5 до 1,5% суммы счетов. Факторинг снижает риск маркетинговой деятельности на внешних рынках, в особенности для малых и средних предприятий.

Инжиниринговые фирмы.

Инжиниринг — это предоставление услуг клиенту при строительстве промышленных и других объектов.

Цикл инжиниринга состоит из этапов:

- ▶ определение целесообразности проекта;
- ▶ корректировка проекта относительно местности;
- ▶ помощь в подготовке персонала;
- ▶ подготовка торгов на инженерно-строительные работы;
- ▶ наблюдение и консультации во время эксплуатации объекта после сдачи.

Инжиниринговые фирмы объединены в два международных союза — Европейский комитет инженерно-консультационных фирм и Международную федерацию инженеров-консультантов.

По роду деятельности можно выделить фирмы:

- ▶ инженерно-строительные;
- ▶ инженерно-консультационные;
- ▶ инженерно-исследовательские;
- ▶ консультанты по организации и управлению.

Лизинговые фирмы.

Лизинг — это операции по аренде имущества на срок, как правило, свыше одного года. Договор аренды (лизинга) определяется как контракт между арендодателем и арендатором относительно найма последним определенного имущества, предоставленного производителем или поставщиком такого имущества. Арендодатель сохраняет за собой право собственности на это имущество.

В международном лизинге выделяют два вида сделок:

- ▶ прямой зарубежный лизинг (договор между юридическими лицами);
- ▶ лизинг через зарубежные филиалы (лизинговые сделки зарубежных филиалов с местными арендаторами).

Лизинговые фирмы обычно представляют интересы банковских структур.

§ 5.3. Типы организационных структур, взаимодействие структурных подразделений

В зависимости от характера связей между структурными подразделениями организации различают следующие основные (базовые) типы организационных структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную (штабную), матричную.

Линейная организационная структура управления. Данная организация — одна из простейших и характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. При линейном руководстве каждое звено и каждый подчиненный имеют одного линейного руководителя, что отражает *принцип соответствия распорядительства и подчинения* теории организации. Суть принципа состоит в том, что подчиненные выполняют распоряже-

ния только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника (поскольку тот, другой, — начальник «моего» начальника). Схематично линейная структура организации представлена на рис. 5.1.

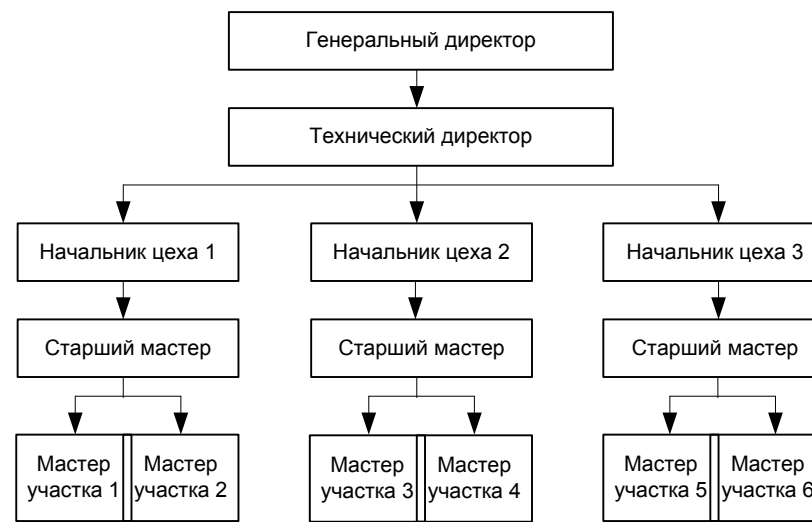


Рис. 5.1. Схема линейной организационной структуры управления

На рис. 5.2 представлен вариант линейно-организационной структуры, построенный по принципу «результат — треугольник».

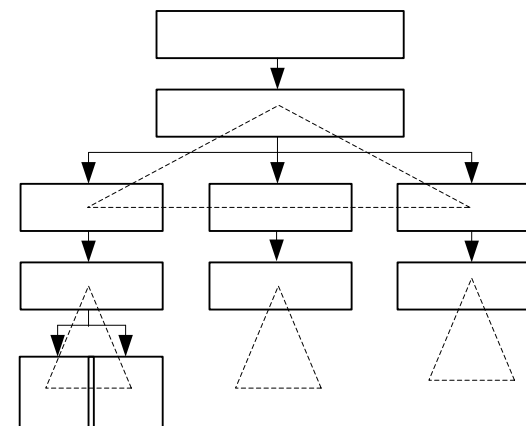


Рис. 5.2. Схема линейной структуры управления по принципу «результат — треугольник»

При филиальной структуре организации и при необходимости соблюдения конфиденциальности в деятельности подразделений организации для малых и средних предприятий хорошо зарекомендовала себя линейная организационная структура, построенная по принципу «колесо» (рис. 5.3).

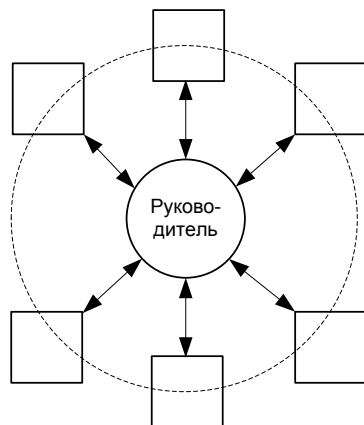


Рис. 5.3. Схема линейной структуры управления по принципу «колесо»

В структуре «колесо» вся информация проходит только через высшего руководителя, расположенного на оси «колеса». В схеме не указана обратная связь. Линейная схема хорошо работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя, а также при большой заинтересованности подчиненных в успешной работе организации.

Линейная организационная структура управления имеет как положительные стороны, так и недостатки.

Положительные стороны:

- ▶ единство и четкость распорядительства;
- ▶ согласованность действий исполнителей;
- ▶ простота управления (один канал связи);
- ▶ четко выраженная ответственность;
- ▶ оперативность в принятии решений;
- ▶ личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки:

- ▶ высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления;
- ▶ отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;

- ▶ перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;
- ▶ затрудненная связь между инстанциями;
- ▶ концентрация власти в управляющей верхушке.

Функциональная организационная структура управления.

Она характеризуется совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Специалисты одного профиля, как правило, объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т. д. При этом общая задача управления делится по функциональному признаку начиная со среднего звена (рис. 5.4).

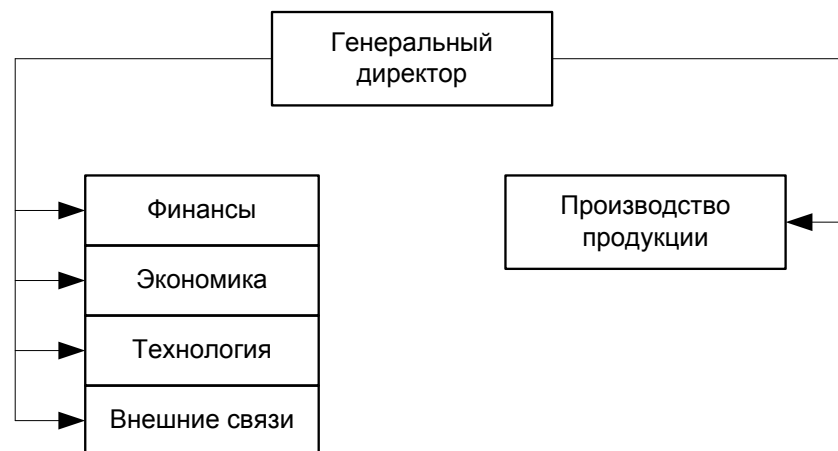


Рис 5.4. Схема функциональной организационной структуры управления

В структурах управления малых и средних предприятий со стабильными видами продукции и рынком, имеющими четкое разделение функциональных обязанностей среди профессиональных работников, хорошо зарекомендовала себя схема «круг» (рис. 5.5).

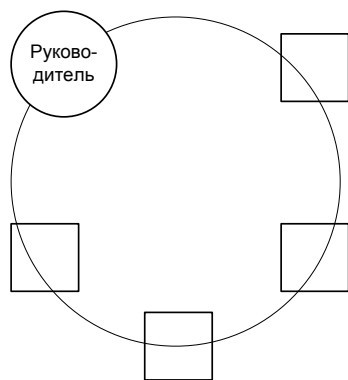


Рис. 5.5. Схема «круг» функциональной организационной структуры управления

Таким образом, вместо универсальных менеджеров в линейной организационной структуре управления, которые должны выполнять все функции управления, в функциональной структуре появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих только за определенное направление. Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

Функциональная организационная структура имеет положительные стороны и недостатки.

Положительные стороны:

- ▶ высокая компетенция специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- ▶ освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;
- ▶ стандартизация, формализация и программирование процессов;
- ▶ исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;
- ▶ уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки:

- ▶ чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;

- ▶ трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- ▶ появление тенденций чрезмерной централизации;
- ▶ длительность процедур принятия решений;
- ▶ относительно застывшая организационная форма, плохо реагирующая на изменения.

Линейно-функциональная (штабная) организационная структура управления. Она предполагает, что всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, при котором функционирует ряд штабов в форме отделов или групп (финансовый отдел, плановый отдел, маркетинг и др.). Эти штабы готовят руководителю проекты решений по соответствующим вопросам.

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

Пример линейно-функциональной организационной структуры представлен на рис. 5.6.

Линейно-функциональная организационная структура также имеет свои положительные стороны и недостатки.

Положительные стороны:

- ▶ более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- ▶ освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;
- ▶ возможность привлечения консультантов и экспертов.

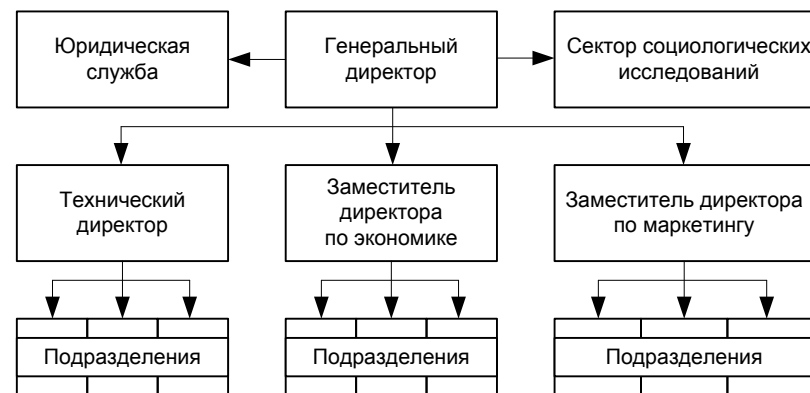


Рис. 5.6. Схема линейно-функциональной организационной структуры

Недостатки:

- ▶ отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделами;
- ▶ недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует;
- ▶ хорошо развитая система взаимодействия по вертикали (подчинение по иерархии управления), что приводит к чрезмерной централизации.

Матричная организационная структура управления. Эта организационная структура представляет собой совмещение линейной и программно-целевой структур.

Программно-целевая структура направлена на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Матричная структура управления представляет собой совокупность линейных и функциональных связей. При этом вся совокупность работ рассматривается с позиции намеченных целей.

В основе матричной структуры лежит применяемая на многих малых и средних предприятиях структура «звезда», которая характеризуется множеством горизонтальных и вертикальных связей (рис. 5.7).

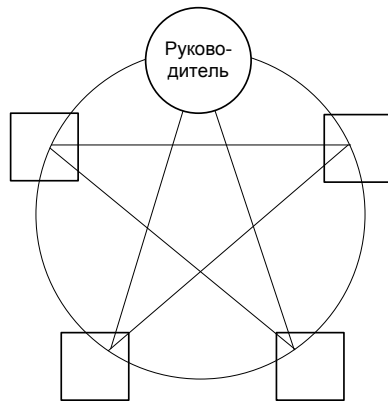


Рис. 5.7. Схема «звезда» матричной организационной структуры управления

При разработке матричной организационной структуры управления основное внимание концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. Руководители программ отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности

и ресурсов, относящихся к конкретному проекту. Для того чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проекта также отвечают за его планирование, особенно за составление графика работ. Руководитель проверяет ход выполнения проекта, чтобы убедиться в соблюдении запланированных затрат по проекту, его количественных, качественных и временных показателей. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, как и где должна быть сделана та или иная работа. Руководство функциональных отделов контролирует также ход выполнения задач.

При построении матричной организационной структуры управления предприятием по вертикали в соответствии с линейной структурой располагают управление по функциональному обеспечению проектов (НИОКР, производство, снабжение и т. д.), по горизонтали организуют управление проектами (рис. 5.8).

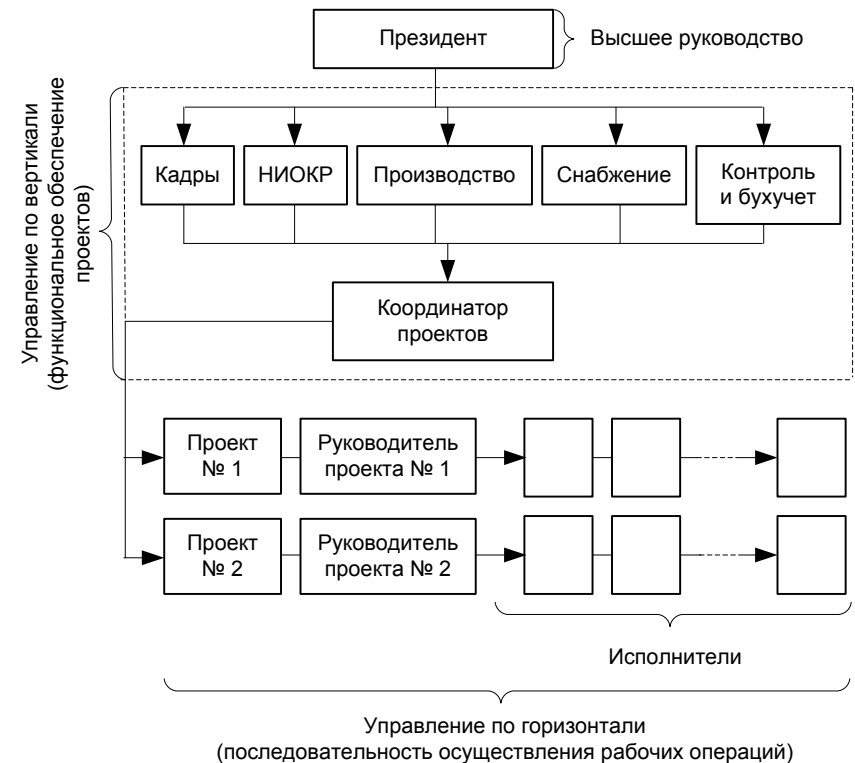


Рис. 5.8. Матричная организационная структура управления проектами

Матричная организационная структура управления имеет свои положительные стороны и недостатки.

Положительные стороны:

- ▶ возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации;
- ▶ повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами;
- ▶ рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности;
- ▶ увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства;
- ▶ усиление контроля за решением отдельных задач проекта;
- ▶ сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий;
- ▶ повышение личной ответственности за выполнение как программы в целом, так и ее составных элементов.

Недостатки:

- ▶ сложная структура соподчинения, в результате которой возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени их выполнения;
- ▶ нездоровое соперничество между руководителями программ;
- ▶ необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям;
- ▶ трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе.

На рис. 5.9 представлена смешанная схема организационных структур.

При такой схеме организационного управления средний уровень определяет гибкость организационной структуры, которая является наиболее активной ее частью. Высший и нижний уровни по своей структуре должны быть наиболее консервативны.

Рассмотренные структуры — линейная, функциональная, линейно-функциональная и матричная — являются базовыми при проектировании конкретной структуры организации и могут быть детализированы и комбинированы применительно к конкретному объекту управления.

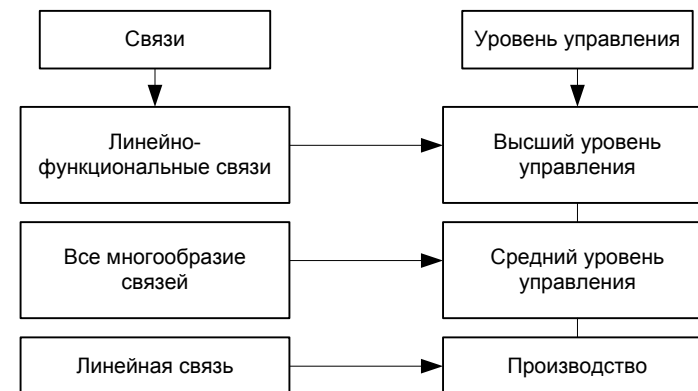


Рис. 5.9. Смешанная схема организационных структур

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается тогда, когда действующая структура неэффективна. В процессе проектирования ставится задача создания структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации. Таким образом, вновь созданная структура должна наилучшим образом позволять организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и этим удовлетворять потребности клиентов, а также достигать своих целей с высокой эффективностью.

§ 5.4. Процесс проектирования организационной структуры

Организационная структура представляет собой единство производственной структуры и структуры управления.

Проектирование организационной структуры — это разработка научной, технической, организационной и других видов документации, использование которой позволяет организации реализовать стоящие перед ней задачи.

Процесс проектирования организационной структуры состоит из трех основных этапов: анализа, проектирования и оценки эффективности.

1. *Анализ действующей оргструктуры управления* призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым

к организации. Надо определить, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К ним относятся:

- ▶ *принцип распорядительства и подчинения*, исключающий двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;
- ▶ *соответствие звеньев управления функциям управления*;
- ▶ *принцип четкого функционального разграничения* — каждое звено должно иметь четко очерченные функции, не затрагивающие функции других подразделений;
- ▶ *принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами*;
- ▶ *принцип соответствия эффективности производства и экономичности* — должно быть найдено оптимальное соответствие между эффективностью и затратами;
- ▶ *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления*. При централизации создаются условия для эффективного применения современных средств управленческой техники, специализации подразделений и исполнителей, но при этом может понизиться активность и ответственность низовых звеньев управления. При децентрализации руководства их активность повышается;
- ▶ *принцип минимизации ступеней управления* — чем меньше ступеней в организационной структуре, тем более гибко и оперативно будут приниматься и реализовываться управленческие решения;
- ▶ *принцип соответствия прав обязанностей и ответственности* каждого звена управления и должностного лица;
- ▶ *принцип прямооточности* — производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций;
- ▶ *принцип распространенности контроля* — правильное определение нормы управляемости;
- ▶ *принцип эффективности хозяйственной деятельности* — изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации и т. п.

В результате анализа необходимо выявить «узкие» места в деятельности организации.

2. *Проектирование*. Большое разнообразие организационно-технических условий производства, возможностей получения информации, квалификация разработчиков обусловили различные

методы проектирования организационных структур управления в зависимости, которые можно условно объединить в следующие четыре группы:

1) *метод сравнения и аналогий* использует опыт проектирования структуры управления в аналогичных организациях;

2) *экспертный метод* базируется на изучении предложений экспертов-специалистов. Они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу) разработанных проектировщиками структур;

3) *метод структуризации целей* вырабатывает систему целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этом случае организационная 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;

4) *метод организационного моделирования* дает четкие формулировки критериев оценки степени рациональности организационных решений. Его суть состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

В процессе проектирования организационных структур управления организацией, как правило, решаются следующие задачи:

- ▶ определение типа структуры управления;
- ▶ уточнение состава и количества подразделений по уровням управления;
- ▶ численность административно-управленческого персонала;
- ▶ определение характера соподчиненности между звеньями организации;
- ▶ расчет затрат на содержание аппарата управления.

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

Вместе с тем, проектируя новую организационную структуру управления, нельзя забыть о требованиях, предъявляемых к организационным структурам.

Оптимальность. Структура управления признает оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.

Оперативность. Суть данного требования состоит том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, которые делают ненужной реализацию принятых решений.

Надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.

Гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

Устойчивость структуры управления. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от соблюдения *принципов проектирования*:

- ▶ целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;
- ▶ четкое обособление составных частей оргструктуры (состава ее подразделений, потоков информации и др.);
- ▶ обеспечение способности быстрого реагирования на изменения в управляемой системе;
- ▶ предоставление полномочий на решение проблем подразделению, располагающему наибольшей информацией по данному вопросу;
- ▶ приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

В различных организациях (с учетом специфики их работы) используются и другие принципы построения организационных структур, наиболее полно отражающие особенности их функционирования.

Таким образом, процесс проектирования организационных структур имеет три стадии:

- 1) аналитическую (изучение существующей практики и требований к построению организационных структур);
- 2) проектную (проектирование, т. е. моделирование, структуры управления);
- 3) организационную (организация внедрения спроектированной организационной структуры).

3. *Оценка эффективности организационной структуры* проводится по степени ее совершенства (эффективность управления, конечные результаты ее деятельности и др.).

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте и поясните смысл управленческого труда и его специфических особенностей.
2. Назовите основные признаки горизонтального разделения труда.
3. Назовите основные направления вертикального разделения труда.
4. Назовите иерархию уровней управления при вертикальном разделение труда.
5. Сформулируйте основные положения организационной структуры управления.
6. Какая организация может быть признана юридическим лицом?
7. Какая организация является коммерческой?
8. Какая организация является некоммерческой?
9. Перечислите основные правовые формы организаций.
10. Назовите правовые формы общества с ограниченной ответственностью (ООО).
11. Назовите правовые формы акционерного общества (АО).
12. Назовите правовые формы производственного кооператива.
13. Каковы положительные стороны и недостатки линейной организационной структуры управления?
14. Объясните схему «колесо» линейной структуры управления.
15. Перечислите положительные стороны и недостатки функциональной организационной структуры управления.
16. Объясните схему «круг» функциональной организационной структуры управления.
17. Назовите положительные стороны и недостатки линейно-функциональной (штабной) организационной структуры управления.
18. Назовите положительные стороны и недостатки матричной организационной структуры управления.
19. Объясните схему «звезда» матричной организационной структуры управления.
20. Каковы этапы проектирования организационной структуры?
21. Сформулируйте требования, предъявляемые к организационным структурам.

II

часть

Управленческие решения, коммуникации, лидерство и руководство в организации

- Глава 6. Разработка управленческих решений
- Глава 7. Коммуникации в организационной системе
- Глава 8. Стили руководства и типы руководителей
- Глава 9. Лидерство и руководство
- Глава 10. Основы кадровой политики на предприятии
- Глава 11. Управление предприятием в условиях нестабильности внешней среды
- Глава 12. Информационные технологии, программные и аппаратные средства систем управления
- Глава 13. Психологические аспекты управления. Организация общения

6

глава

Сущность и содержание теории управления

- › Содержание, виды и процесс принятия управленческих решений
- › Индивидуальные стили принятия управленческих решений
- › Требования, предъявляемые к управленческим решениям
- › Методология и технология разработки управленческого решения

§ 6.1. Содержание, виды и процесс принятия управленческих решений

Разработка и принятие управленческих решений

Управленческое решение — вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

В деятельности руководителя управленческие решения являются творческим процессом, включающим в себя следующие основные задачи:

- › выработку и постановку цели;
- › изучение проблемы;
- › выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
- › выбор и окончательное формулирование решения;
- › принятие решения;
- › доведение решений до исполнителей;
- › контроль за выполнением решений.

Виды управленческих решений отражают многочисленные признаки, влияющие на процесс принятия решений, что затрудняет их классификацию.

Приведем некоторые основные критерии классификации управленческих решений:

- ▶ по сроку действия последствий решения — долго-, средне-, краткосрочные;
- ▶ по частоте принятия — одноразовые (случайные) и повторяющиеся;
- ▶ по широте охвата — общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;
- ▶ по форме подготовки — единоличные, групповые и коллективные;
- ▶ по сложности — простые и сложные;
- ▶ по жесткости регламентации — контурные, структурированные и алгоритмические.

Контурные решения обозначают приближенную схему действий подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления.

Структурированные решения предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов.

Алгоритмические решения предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Подходы к разработке управленческих решений базируются на методах, основанных:

- ▶ на интуиции руководителя, обусловленной наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной части деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;
- ▶ на понятии «здравого смысла», когда руководитель, принимая решение, обосновывает его последовательными доказательствами, содержание которых основывается на накопленном им практическом опыте;
- ▶ на научно-практическом подходе, предполагающем выбор оптимальных решений путем переработки больших количеств информации, помогающей обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения технических средств и прежде всего электронно-вычислительной техники.

Отметим, что поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, то он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией.

Процесс принятия решений. Этот процесс проходит следующие этапы:

- ▶ *постановка проблемы.* Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, т. е. в определении

целей и симптома «болезни», получении информации о положении дел, предварительной формулировке критериев решения;

- ▶ *выявление ограничений и определение альтернатив.* Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые нельзя изменить. Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений. Поэтому необходимо определить источник и суть ограничений, а также наметить возможные альтернативы, т. е. целесообразно выявить все возможные действия, устраняющие причины возникшей проблемы;
- ▶ *принятие решения.* На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями;
- ▶ *реализация решения.* Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На этой стадии принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т. е. ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано);
- ▶ *контроль за исполнением решения.* В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

Методы принятия решений классифицируют по трем группам.

1. *Неформальные методы принятия решений.* Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В основном неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что они принимаются оперативно, недостаток — неформальные методы не застрахованы от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

2. *Коллективные методы обсуждения и принятия решений.* Основным моментом в процессе коллективной работы над принятием и реализацией управленческих решений является определение круга лиц — участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители и исполнители. Главные критерии формирования такой группы — компетентность, способность решать творческие задачи,

конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т. п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «*мозговой штурм*», или «мозговая атака» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Для решения сложной проблемы собирается группа людей, предлагающая свои различные решения данной проблемы. Основное условие «мозгового штурма» — это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы, на первый взгляд, фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Метод Дельфы получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами — предсказателями будущего. Метод Дельфы — это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором — отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить свою оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Суть японской, так называемой кольцевой, системы принятия решений «*кингисё*» состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

1) принципа большинства голосов — выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;

2) принципа диктатора — за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

3) принципа Курно — используется в том случае, когда коалиций нет, т. е. предлагается число решений, равное числу экспертов. Здесь необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

4) принципа Парето — используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

5) принципа Эджворта — используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

3. *Количественные методы принятия решений.* В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ и ЭММ) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- ▶ линейное моделирование — используются линейные зависимости;
- ▶ динамическое программирование — позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;
- ▶ вероятностные и статистические модели — реализуются в методах теории массового обслуживания;
- ▶ теория игр — моделирование таких ситуаций, в которых принятие решений должно учитывать несоответствие интересов различных подразделений;
- ▶ имитационные модели — позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

§ 6.2. Индивидуальные стили принятия управленческих решений

В менеджменте выделяют следующие индивидуальные (личностные) стили принятия управленческих решений (Н.И. Кабушкин, 1996):

- ▶ *решения уравновешенного типа* свойственны людям, приступающим к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна;
- ▶ *импульсивные решения* характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек

относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. В таких случаях процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. На практике импульсивность в работе может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь недостаточно осмысленные и обоснованные решения;

- ▶ *инертные решения* являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска. После проявления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек неоднократно проверяет. Это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решений;
- ▶ *рискованные решения* напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные не исключают его, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность. В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравновешиваются;
- ▶ *решения осторожного типа* характеризуются особой тщательностью оценки гипотез и критичностью. Человек, прежде чем прийти к определенному выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям этого типа присуща упреждающая оценка.

Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, нежели радуют успехи. Поэтому тактическая линия поведения осторожных людей состоит в том, чтобы избегать ошибок. Для импульсивных, к примеру, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

§ 6.3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Эффективность принятия менеджером управленческого решения зависит от некоторых факторов:

- ▶ иерархии в принятии решений — делегирования полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются

сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются;

- ▶ использования целевых межфункциональных групп, в которых члены, входящие в их состав, отбираются из различных подразделений и уровней организации;
- ▶ использования непосредственных (прямых) горизонтальных связей при принятии решений. В данном случае (особенно на начальной стадии процесса принятия решения) сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений;
- ▶ централизации руководства при принятии решения. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. Формируется иерархия в принятии решений, т. е. каждый низший руководитель решает проблемы (принимает решения) со своим непосредственным руководством, а не с вышестоящим, минуя первого.

Управленческое решение считается рациональным, если оно отвечает следующим требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации:

- ▶ эффективность решения, т. е. оно должно наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели;
- ▶ экономичность решения, т. е. оно должно обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами;
- ▶ своевременность решения. Речь идет о своевременности не только принятия решения, но и достижения целей. Может получиться так, что прекрасная идея (альтернатива) устареет и потеряет смысл в будущем, хотя она была хороша в прошлом;
- ▶ обоснованность решения. Исполнители должны быть убеждены, что решение обоснованно. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями, понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение;
- ▶ реальная осуществимость решения, т. е. нельзя принимать нереальные или абстрактные решения, вызывающие досаду и раздражение исполнителей и в своей основе неэффективные. Принятое решение должно быть эффективным и соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего.

Особую роль для достижения эффективности решений играет доведение принятых решений до исполнителей. Оно начинается обычно с разделения общей задачи на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. Умение передать задачи исполнителям — главный источник эффективного выполнения принятого решения. В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:

- ▶ решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;
- ▶ решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;
- ▶ решение четко сформулировано, и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;
- ▶ решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но он был внутренне не согласен с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Таким образом, эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей (оформление решений, а также личные качества руководителей и исполнителей). Организация исполнения принятых руководством предприятия решений как специфическая деятельность менеджера предполагает:

- 1) постоянно следить за выполнением решений;
- 2) искать способы влияния на их реализацию;
- 3) управлять всем ходом работ.

Команда «приступить к исполнению решения» не может быть дана, пока руководитель не будет уверен, что все звенья, участвующие в исполнении, правильно поняли свои задачи и имеют необходимые средства для достижения поставленной цели.

6.4. Методология и технология разработки управленческого решения

§ 6.4.1. Приоритет цели при разработке управленческого решения

Цель — это желаемый результат деятельности, достижимый за определенный интервал времени.

Определение цели — очень важный шаг при разработке управленческого решения: неверно выбранная цель практически предопределяет отсутствие желаемого, необходимого для дела последующей работы.

Требования, предъявляемые к целям:

- 1) цели должны быть достижимыми;
- 2) цели должны быть конкретными (необходимо зафиксировать сроки и методы их решения);
- 3) цели должны быть гибкими (необходимо иметь возможность для их корректировки или изменения);
- 4) цели должны быть измеримыми (по возможности должны поддаваться количественному описанию);
- 5) цели должны быть совместимыми (долгосрочные цели должны соответствовать миссии организации);
- 6) цели должны быть согласованными (должны быть взаимно увязанными).

В табл. 6.1 приведено описание основных направлений формирования целей.

Таблица 6.1

Направления формирования целей

<i>Направление целей</i>	<i>Состав направлений</i>
1	2
Прибыльность	Величины дохода, прибыли, рентабельности
Положение на рынке	Доля фирмы на рынке, объем продаж, отношения с конкурентами, сегментация рынка, связи и зависимости фирмы
Производительность	Объем производства, производительность труда, материалоемкость, энерговооруженность, трудозатраты
Финансовые ресурсы	Объем капитала, собственные и заемные средства, оборотные средства, кредиты и задолженности

1	2
Мощность организации	Количественный и качественный состав техники, производственные возможности, наличие дочерних предприятий
Человеческие ресурсы	Численность, квалификация, уровень подготовки работников, система повышения квалификации, производственная и технологическая дисциплина
Разработка новой продукции, обновление технологии	Формирование портфеля заказов, поиск улучшенных и новых образцов изделий, внедрение новых технологических процессов
Изменение в организации и управлении	Внедрение новых форм организации труда и производства, новых схем и методов управления
Работа с покупателями	Маркетинговые исследования, наличие сервисного обслуживания, реакция на жалобы покупателей
Оказание помощи обществу	Спонсорство, посредничество, поддержка положительных начинаний

Классификация целей. Различают цели траекторные (определяющие направление развития) и точечные (определяющие конкретные отдельные результаты). По временному интервалу цели классифицируют на долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные и оперативные. Обычно долгосрочные цели — стратегические, краткосрочные — тактические, оперативные цели — получение очередного текущего результата.

§ 6.4.2. Методология разработки управленческого решения

Сформулируем основные положения содержания процесса управления и укажем его составные элементы согласно теории организации. Содержание процесса управления представлено в табл. 6.2.

Содержание процесса управления

Направления	Состав
Экономическое	Установление технико-экономических характеристик отрасли, фирмы, производства; оценка наличия ресурсов; сравнение фактических или прогнозируемых результатов с заданными
Функциональное	Прогнозирование, планирование, учет и отчетность, контроль и анализ, регулирование
Социальное	Анализ и регулирование последовательности человеческих отношений и человеко-машинных операций на всех этапах планирования
Организационное	Регламентирование, инструктирование, нормирование, ответственность, порядок взаимодействия
Мотивационное	Создание условий эффективной работы людей

Методология управленческого решения представляет собой совокупность. Ключевой элемент методологии разработки управленческого решения — совокупность методов.

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы выполнения операций, необходимых при разработке управленческих решений. К ним относятся способы сбора и обработки информации, формирования и анализа вариантов, выбора вариантов действий и т. д. Разнообразие методов достаточно велико. Решение о том, какой метод применять, должно зависеть от реального содержания проблемы, а не от знаний, желаний и умения руководителя или сотрудника. Недопустимо применять невыгодные, а то и недозволенные методы лишь на том основании, что они хорошо известны, удобны или кого-то устраивают.

Составные элементы процесса управления согласно теории организации (классическая схема теории организации: Цель — Ситуация — Проблема — Решение) представлены в табл. 6.3.

Таблица 6.3

Составные элементы процесса управления

Элементы управления			
Цель	↗	Целеполагание	1.1. Построение дерева целей 1.2. Установление критериев и ограничений 1.3. Корректировка целей и критериев
		Информационная работа	2.1. Сбор информации 2.2. Передача информации 2.3. Накопление и хранение информации 2.4. Поиск информации 2.5. Обработка информации 2.6. Защита информации
Ситуация	↘		Аналитическая работа
Проблема	↘	↘	Разработка и обоснование решения
Решение	↘	↘	Организационно-практическая работа

Безусловно, любой используемый метод должен обладать некоторым набором свойств, который в определенной мере гарантировал бы успешность его применения. Такой минимальный набор приведен в табл. 6.4.

Таблица 6.4

Необходимые свойства методов разработки решения

Свойства	Характеристика свойств
Практическая применимость	Метод должен быть ориентирован на получение конструктивного результата, должен давать конкретное решение, а не бесполезные общие рекомендации
Экономичность	Затраты должны быть меньше полученного результата, а разница между ними оптимальной (или близкой к таковой) для данной ситуации
Точность	Метод должен обеспечивать достоверность полученного результата, ошибка не должна превышать приемлемый уровень, метод не должен повышать риск операции
Приемлемость по времени	Метод должен позволять получать решение в разумном интервале времени, иначе события пройдут до принятия решения

§ 6.4.3. Технология разработки управленческого решения

Технология разработки управленческого решения (РУР) — выбор последовательности операций разработки решения и способов осуществления этих операций.

Технологии РУР включают:

- ▶ методы и средства сбора и обработки информации;
- ▶ приемы эффективного воздействия на персонал;
- ▶ законы, принципы и закономерности организации и управления;
- ▶ системы контроля.

Основа технологии РУР — бизнес-план, который составляется как для организации, так и для каждого ее работника. Управление компанией как вид профессиональной деятельности базируется на обоснованном применении технологий РУР. В отличие от технократических технологий (в машиностроении, металлообработке и т. п.) технологии РУР не детерминированы, так как их объектами являются человек, бригада, коллектив и др. Поэтому требуется постоянная работа по совершенствованию условий применения тех или иных технологий РУР. В состав технологий РУР входят целевые

технологии (ЦТ) РУР и процессорные (ПТ). Процессорные технологии обслуживают целевые, являясь по отношению к ним инструментарием. Целевые включают инициативно-целевую, программно-целевую и регламентную технологии.

Целевая технология — это технология, основанная на приоритете целей над ситуациями.

ЦТ ориентирует решение на достижение цели, а не на устранение возмущающих воздействий.

Для реализации ЦТ различают солидарное и пропорциональное авторство.

Солидарное авторство — это равные права руководителей и исполнителей на всю программу выполнения задания и результаты.

Пропорциональное авторство — это права на всю программу выполнения задания и результаты или части их, определяемые соотношениями затрат (материальных, интеллектуальных и др.) всех участников, принимавших участие в программе.

Технология разработки и организации выполнения управленческого решения представляет собой последовательное выполнение следующих операций:

- 1) анализ внешних воздействий;
- 2) анализ внутренних воздействий;
- 3) оценка ситуации;
- 4) стратегия решения:
 - ▶ определение цели действия;
 - ▶ определение способа достижения цели;
 - ▶ выработка критериев выбора решений;
- 5) оценка обстановки:
 - ▶ кадрового состава;
 - ▶ состояния ресурсов;
 - ▶ состояния техники;
 - ▶ состояния технологии;
 - ▶ эффективности;
 - ▶ временного фактора;
- 6) прогнозирование результатов;
- 7) подготовительный этап:
 - ▶ определение места решения в управляющей системе;
 - ▶ установление функции управления, к которой относится решение;
 - ▶ установление ступени управления, где будет приниматься решение;

- ▶ определение полномочий лица, принимающего решение;
 - ▶ установление права лица принимать решение;
 - ▶ определение границ решения;
- 8) информационный цикл:
 - ▶ поиск информации;
 - ▶ сбор информации;
 - ▶ обработка информации;
 - ▶ анализ информации;
 - 9) уточнение прогноза результата;
 - 10) разработка экспертной рекомендации по элементам решения:
 - ▶ выработка вариантов рекомендаций;
 - ▶ сравнительный анализ рекомендаций;
 - ▶ выбор рекомендаций;
 - 11) разработка решения:
 - ▶ разработка вариантов решения;
 - ▶ оценка вариантов по установленному критерию;
 - ▶ выбор решения;
 - 12) оформление решения:
 - ▶ формула решения;
 - ▶ документальное оформление;
 - ▶ фиксация решения;
 - 13) постановка задач исполнителям:
 - ▶ что делать;
 - ▶ кому делать;
 - ▶ как делать;
 - ▶ где делать;
 - ▶ когда делать;
 - ▶ с кем делать;
 - ▶ последовательность выполнения задач;
 - 14) документальное оформление задач;
 - 15) организация выполнения решения:
 - ▶ пропаганда решения;
 - ▶ мобилизация коллектива;
 - ▶ координация;
 - ▶ оперативное регулирование;
 - 16) контроль.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение управленческого решения. Какие основные задачи решают управленческие решения?
2. Какие основные критерии классификации управленческих решений вы знаете?
3. Назовите методы подхода к разработке управленческих решений.
4. Укажите основные этапы процесса принятия решений.
5. Назовите три основные классификационные группы методов принятия решений.
6. Назовите индивидуальные (личностные) стили принятия управленческих решений.
7. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к управленческому решению.
8. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к целям.
9. В чем заключаются основные направления формирования целей?
10. Сформулируйте содержание процесса управления.
11. Назовите составные элементы процесса управления.
12. Сформулируйте необходимые свойства методов разработки управленческого решения.
13. Какие последовательные операции включает технология разработки и организации выполнения управленческого решения?

7

глава

Коммуникации в организационной системе

- ▶ Общая типология коммуникаций.
Ступени и виды противоречий
- ▶ Матрица эффективности уровней противоречий в организации
- ▶ Коммуникация при самоорганизации системы управления

§ 7.1. Общая типология коммуникаций. Ступени и виды противоречий

Коммуникации — один из способов выражения закона информированности-упорядоченности (информатизации) в организации. Они выполняют жизнеобеспечивающую роль в организации: без эффективного обмена информацией функционирование организации невозможно.

Качество обмена информацией непосредственно влияет на достижение целей и эффективность управления: 73% американских, 63% английских, 85% японских руководителей считают неэффективные коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективной деятельности организации.

Коммуникации в организации рассматривают как явление и как процесс.

Коммуникации как явление — это установленные нормы (правила, инструкции, положения) взаимодействия между людьми в рамках организаций, соответствующих организационных форм.

Коммуникации как процесс — отражение принципов и закономерностей отношений между людьми.

В теории управления принята следующая типология коммуникаций:

- ▶ между организацией и внешней средой;
- ▶ между подразделениями;

- ▶ внутри подразделений по уровням производства и управления;
- ▶ межличностные;
- ▶ неформальные.

Общая типология коммуникаций представлена на схеме (рис. 7.1).

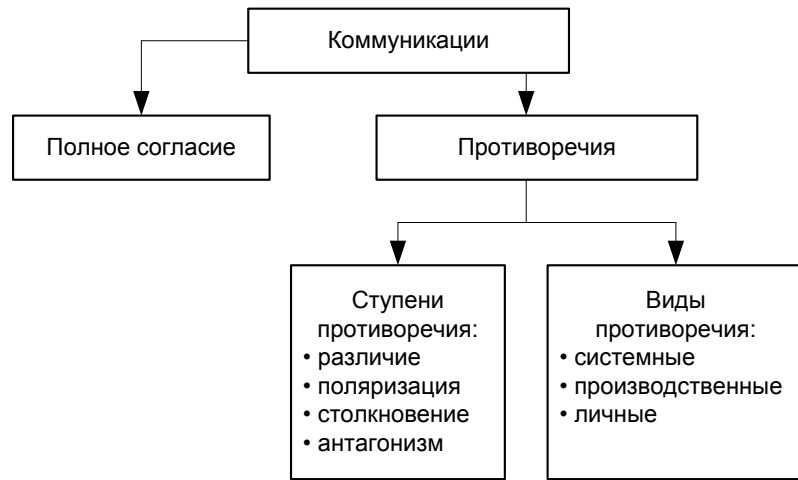


Рис. 7.1. Общая типология коммуникаций в организации

В организационной системе различают противоречия по видам и ступеням.

Виды противоречий:

- ▶ *системные* — отражение взаимодействия управляемой и управляющей средой. Это противоречия между базой и надстройкой, производительными силами и производственными отношениями; возможным, желаемым и необходимым;
- ▶ *производственные* — это противоречия в рамках отдельных подсистем между объектами и субъектами управления, спросом и предложением;
- ▶ *личностные* — отражают бытовой уровень отношений между людьми и определяются степенью удовлетворения социальных потребностей интересов человека. К личностным относятся противоречия между человеком и человеком, человеком и коллективом, человеком и компьютером, коллективами. Правильное формирование противоречий может повысить эффективность работы организации.

Ступени противоречий (категории, управляемые руководителем):

- ▶ *различия* — руководитель и подчиненный достигают взаимопонимания в целях, основных средствах и методах выполнения задания. Взаимодействие на этой ступени рекомендуется организациям с мало меняющейся технологией производства;
- ▶ *поляризация* — взаимопонимание в целях (задачах), поставленных руководителем перед подчиненными, по различным подходам к средствам и методам их реализации;
- ▶ *столкновения* — понимание и поддержка только части общей цели задания со стороны подчиненных.

Столкновение может быть вызвано следующими причинами:

- ▶ большим разбросом компетентности между руководителем и подчиненными как в ту, так и иную сторону;
- ▶ переходом на производство нового изделия;
- ▶ низким уровнем управленческого образования руководителя.

Столкновение позитивно в проектных, научно-исследовательских и опытных организациях. Руководитель организует такие столкновения в рамках «мозговых штурмов», «управленческих порывов» и т. д.

Антагонизм — неадекватность подхода руководителя и подчиненного к общей и частным целям, средствам и методам их реализации; может привести к конструктивным или деструктивным явлениям в организации.

Указанные ступени противоречий существуют в реальной жизни в любой организации, задачей руководителя является управление ими или их инициирование, если ступень не соответствует реальной стадии. Руководитель должен уметь переводить коллектив с существующей ступени противоречий на требуемую. Это осуществляется путем создания и (или) предотвращения конфликта (см. § 13.5).

§ 7.2. Матрица эффективности уровней противоречий в организации

При реализации стратегического плана развития организации руководитель должен учитывать уровень существующих противоречий в коллективе и уметь управлять ими. Управление противоречиями (создание, проведение и завершение) относится к вершинам искусства управления.

Зависимость эффективности системы управления от уровня противоречий в организации представлена в виде матрицы на рис. 7.2.

	↑ Ступень противоречия		
Антагонизм	A4 Анархия и противостояние	B4	B4 Неустойчивость Реформа базиса
Столкновение	A3 Анархия	B3 Стабильность в развивающейся рыночной экономике	B3 Неустойчивость Реформа надстройки
Поляризация	A2	B2 Стабильность в развивающейся плановой экономике	B2
Различие	A1 Застой	B1 Особая область Область обучения	B1 Волонтаризм Субъективизм
	Слабое	Среднее	Сильное
	Внимание менеджера к управленческой деятельности →		

Рис. 7.2. Матрица эффективности использования ступеней противоречий (заштрихованные прямоугольники — переходные области)

Рассмотрим влияние степени внимания руководителя на различных ступенях противоречий.

На стадии «различие» (как и при полной поддержке) система управления мало эффективна при любой степени внимания менеджера к управлению.

Мотивация на этой ступени низка, система находится в области В1. На этой ступени интересна область В1, граничащая не только с В1, но и с В2 (стабильность в плановой экономике). Это потенциальная область — область обучения новым технологиям производства и управления.

На ступени «поляризация» интерес представляет область В2, характеризующаяся средней степенью внимания менеджера к управлению. Увеличение или ослабление степени внимания уводит к А2 или В2, т. е. к нарушению стабильности.

На стадии «столкновение» наилучшая зона В3 (стабильность в развивающейся рыночной экономике). Увеличение или ослабление внимания приводит либо к неустойчивости (В3), либо к анархии (А3).

На ступени «антагонизм» область В4 свидетельствует о необходимости реформы базиса, либо смены формы собственности, либо перехода на принципиально новые технологии.

Пример. Организация находится в области А4. Требуется определить желаемую область функционирования и траекторию перехода. Очевидно, желаемой областью функционирования будет либо В2, либо В3. Возможны следующие варианты:

- 1) А4 — В4 — В4 — В3 — В3;
- 2) А4 — А3 — В3;
- 3) А4 — А3 — А2 — В2 — В3.

Вариант 1. Связан с хорошей профессионализацией процесса управления. Переходные области В4 и В4 предполагают реформирование базиса, т. е. усиления действия организационно-распорядительских и экономических методов управления при максимальной мотивации труда. В области В4 руководителя ждут потрясения со сменой форм собственности или переходом к новым производственным отношениям либо с внедрением новых технологий.

Переход в область В3 — это процесс перестройки управленческих отношений в соответствии с базисными переменными в В4. Далее возможен переход либо в область В3, либо В2, либо на границу областей В2 и В3 (как это реально существует в технологически развитых странах: США, ФРГ и др.).

Таким образом, вариант 1 включает области сильных потрясений для руководителя и подчиненных. Но это путь самый быстрый по времени.

Вариант 2. Это путь применения прежде всего социально-психологических методов управления для сглаживания противоречий между людьми. Это методы: социального нормирования и регулирования, организации малых групп, психологического побуждения и т. д.

Переход А3 — В3 полагает комплексное использование организационно-распорядительных, экономических и социально-психологических методов управления. Это эволюционный путь медленных изменений (путь демократических реформ), длительный по времени.

Вариант 3. Совпадает с началом варианта 2, но имеет большую социальную направленность в сторону уменьшения уровня противоречия: с антагонизма до простой поляризации. Основные методы управления в этом варианте — организационно-распорядительский и экономический.

Таким образом, при выборе пути перехода из одной области матрицы в другую руководитель должен определить, что важнее: спокойное профессиональное реформирование при длительном времени перехода в заданную область или толковые профессиональные действия в области управления и экономики при быстром переходе в заданную область.

§ 7.3. Коммуникации при самоорганизации системы управления

Самоорганизация системы управления, как правило, предшествует возникновению самоуправления (см. п. 4.3.5) и способствует появлению элементов демократизации управления.

Принцип самоорганизации принадлежит к общим принципам любой системы — экологической, социальной, технической.

Экологическая (биологическая) самоорганизация. Она основана на генетической программе сохранения вида (как процесс), призванной обеспечить соматическое (телесное) построение объекта (как явление). Закон наследственности и изменчивости проявляется через *принцип экологической самоорганизации*.

Техническая самоорганизация. (как процесс) — это программа автоматической смены алгоритма действия при изменении свойств управляемого объекта, цели управления или параметров окружающей среды (например, система самонаведения ракет). Техническая самоорганизация как явление — это набор интеллектуальных адаптивных систем, обеспечивающих заданную работоспособность вне зависимости от условий функционирования. Среди этих систем различают самонастраивающиеся, самообучающиеся, самоорганизующиеся системы.

Социальная самоорганизация (как процесс) основана на социальной программе гармонизации общественных отношений. Социальная самоорганизация как явление — это конкретные поступки человека или организации, формы коммуникаций, выводы.

Социальная самоорганизация реализуется путем самообучения, самовоспитания, самоконтроля человека.

Самообучение — это необходимое самопроизвольное стремление человека или организации к изменению внутренней базы данных и базы знаний.

Самовоспитание — преодоление вредных или создание новых позитивных качеств личности или организации.

Самоконтроль — это контроль собственной деятельности человека, коллектива или организации, осуществляемый с целью сравнения результатов деятельности с имеющимися нормами, правилами, стандартами.

Социальная самоорганизация в организации возникает как реакция на нарушение закона композиции и пропорциональности (гармонии) под влиянием внутренних и внешних возмущающих воздействий. Вследствие этого возникают объективные процессы (помимо воли и сознания людей), которые и приводят в итоге к демократизации управления. Кроме того, возмущающие процессы могут инициироваться самоуправлением, профессиональным управлением, реализацией организационных функций и структур управления.

Социальная самоорганизация в организации является коллективной и определяется типом среды коммуникаций. Для внутренней среды характерны типовые схемы отношений в виде «колесо», «круг», «звезда» и других (см. § 5.3), в которых узловым элементом является *не руководитель, а неформальный лидер* (НЛ).

Для среды внешних коммуникаций, как правило, применяются матричная схема и сочетание всех известных схем (см. § 5.3), в которых также узловым элементом является не руководитель, а неформальный лидер (НЛ).

Контрольные вопросы

1. Какой общий закон теории организации отражают коммуникации?
2. Охарактеризуйте коммуникации как явление.
3. Охарактеризуйте коммуникации как процесс.
4. Изложите типологию коммуникаций, принятую в теории управления.
5. Назовите основные виды противоречий.
6. Сформулируйте основные положения системных коммуникаций.
7. Сформулируйте основные положения производственных коммуникаций.
8. Сформулируйте основные положения личностных коммуникаций.
9. Назовите основные ступени противоречий.
10. Охарактеризуйте различия как нижнюю ступень противоречий.
11. Сформулируйте основные понятия поляризации.
12. Сформулируйте основные понятия столкновения.
13. Сформулируйте основные понятия антагонизма.
14. Каким образом руководитель может переводить коллектив с существующей ступени противоречий на требуемую ступень?
15. Как построить матрицу эффективности уровней противоречий в организации?
16. Как должен вести себя руководитель на ступени «различие»?
17. Как должен вести себя руководитель на ступени «поляризация»?
18. Как должен вести себя руководитель на ступени «столкновение»?
19. Как должен вести себя руководитель на ступени «антагонизм»?
20. Что означает самоорганизация системы управления?
21. Что означает «самоуправление» в системе управления?
22. Сформулируйте основные понятия экологической самоорганизации.
23. Сформулируйте основные понятия технической самоорганизации как процесса.
24. Сформулируйте основные понятия социальной самоорганизации как процесса.
25. Сформулируйте основные понятия самообучения.
26. Сформулируйте основные понятия самовоспитания.
27. Сформулируйте основные понятия самоконтроля.
28. Назовите типовые схемы коммуникаций для внутренней среды организации.
29. Назовите типовые схемы коммуникаций для внешней среды организации.

8

глава

Стили руководства и типы руководителей

- › Классификация стилей руководства
- › Современные представления о стилях руководства

§ 8.1. Классификация стилей руководства

Стиль руководства — устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, а также комплекс его индивидуальных черт, проявляющихся в отношениях с подчиненными.

Согласно классификации немецкого психолога К. Левина, различают три классических стиля руководства: авторитарный, демократический и попустительский (нейтральный). Важнейшим общим основанием выделения этих стилей послужил характер принятия управленческих решений и отношение руководителя к подчиненным.

Авторитарному стилю присущи единоличное принятие руководителем всех решений, а также слабый интерес к работнику как к личности. Руководитель управляет подчиненными в силу своей легитимной власти, вытекающей из иерархической организации предприятия. Он ожидает от подчиненных соответствующего повиновения.

Руководитель сам, без обоснования перед подчиненными, определяет цели, распределяет задания и строго контролирует их выполнение. Он убежден в том, что лучше понимает цели организации и пути их достижения, более компетентен по сравнению с подчиненными, хотя на деле это часто бывает совсем не так. Решения начальника имеют форму приказов, которые должны беспрекословно выполняться подчиненными, в противном случае им следует ожидать санкций. *Статусные символы* поддерживают властную

Характерные черты классических стилей руководства

позицию руководителя. Он вознаграждает и наказывает сотрудников по собственному усмотрению, без каких-либо твердо установленных и известных всем критериев оценки. Сотрудникам предоставляется лишь необходимый минимум информации об общем состоянии дел.

В противоположность авторитарному стилю поведения демократический стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям. Руководитель совместно с сотрудниками согласовывает цели организации и индивидуальные пожелания членов группы, распределяет работу. При оценке работников он руководствуется объективными, известными всем критериями, оказывает подчиненным необходимую помощь, стремясь повысить их возможности самостоятельно решать производственные задачи. Такого руководителя отличают самокритичность, общительность, самоконтроль и ровные отношения с подчиненными.

Попустительскому стилю присущи: стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также его абсолютно безучастное отношение к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пуская их работу на самотек. Он приветлив в общении с сотрудниками, играет пассивную роль, не проявляет инициативы. Необходимую информацию он дает сотрудникам лишь по их просьбе. В группе отсутствует всякое структурирование труда, сколько-нибудь четкое распределение заданий, прав и обязанностей. Руководитель избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников, регулирования групповых отношений. В крайнем выражении попустительский стиль означает отсутствие руководства, поскольку руководитель полностью устраняется от своей управленческой роли.

Отличительные черты трех классических стилей руководства по К. Левину представлены в табл. 8.1.

Все три классических стиля руководства имеют характерные формы проявления. Авторитарному руководителю присущи суровое выражение лица, резкий, приказной тон, отделение себя от группы. Демократичному руководителю свойственны общительность, внешняя доброжелательность, распоряжения в форме просьбы или рекомендации, преобладание в речи «мы» над «я». Свидетельствами попустительского стиля служат безучастный внешний вид руководителя, стремление быть незаметным, заискивающий тон при общении с сотрудниками.

Критерий	Стиль		
	авторитарный	демократический	попустительский
1	2	3	4
1. Постановка целей	Цели ставит руководитель	Цели – результат группового решения при поддержке руководителя	Полная свобода для принятия индивидуальных и групповых решений, минимальное участие руководителя
2. Распределение заданий	Все задания дает руководитель, причем сотрудник не знает, какое задание он получит в следующий раз	Устанавливается определенный порядок распределения работ. В зависимости от пожеланий сотрудника руководитель может давать совет и предлагать другое задание	Руководитель предоставляет необходимые материалы и по просьбе сотрудника дает информацию
3. Оценка работы	Руководитель лично награждает и наказывает работников, но сам в трудовом процессе не участвует	Руководитель стремится использовать объективные критерии и похвалы, пытается непосредственно участвовать в работе группы	Руководитель дает отдельные спонтанные комментарии, регулирование и оценка групповой работы отсутствуют
4. Трудовая атмосфера	Высокая напряженность, враждебность	Свободная, дружеская атмосфера	Атмосфера произвола отдельных работников
5. Групповая сплоченность	Покорное, беспрекословное повиновение	Высокая групповая сплоченность, низкая текучесть кадров	Низкая групповая сплоченность
6. Интерес к выполняемым заданиям	Низкий	Высокий	Минимальный
7. Интенсивность (качество) работы	Высокая интенсивность	Высокая оригинальность результатов	Невысокий уровень работы

Окончание табл. 8.1

1	2	3	4
8. Готовность к работе	При отсутствии руководителя перерыв в работе	При отсутствии руководителя продолжение работы	Перерывы в работе по желанию
9. Мотивация труда	Минимальная	Высокая мотивация каждого работника и группы в целом	Минимальная

Конечно, эти признаки не абсолютно прочно «закреплены» за соответствующими стилями. Внешне руководитель может выказывать расположение к людям, проявлять живой интерес к их предложениям, скрывая за вежливыми манерами и улыбкой равнодушие и авторитарный стиль. Следовательно, внешняя форма проявлений стиля руководства может быть обманчивой.

§ 8.2. Современные представления о стилях руководства

В современной литературе получили дальнейшее развитие представления о демократическом (теперь его обычно называют кооперативным) и авторитарном стилях руководства, которые полагают как основные. Наряду с основными стилями руководства в настоящее время активно развиваются дополнительные: патернализм, оппортунизм, фасадизм.

Авторитарный стиль. Согласно уточненным в последние десятилетия представлениям авторитарный стиль может быть эффективным при решении однообразных, рутинных задач. Применение этого стиля вполне оправданно при большом разрыве в уровне образования и компетентности руководителя и подчиненных, а также ориентации их преимущественно на материальную систему мотивации, прежде всего на денежное вознаграждение.

Эффективное использование авторитарного стиля требует от руководителя:

- ▶ высокой ответственности;
- ▶ строгого самоконтроля;
- ▶ широкого предвидения;
- ▶ развитой способности принятия решений;
- ▶ хороших организаторских качеств, способности проводить решения в жизнь.

При этом предполагается, что подчиненные, которые рассматриваются как исполнители приказов, должны быть послушными. К ним подходят характеристики концепции «Х» и «У» Мак-Грегора (см. § 1.3), согласно которым средний работник старается по возможности избегать работы, не проявляет инициативы, боится ответственности и желает, чтобы им руководили. Он может хорошо работать лишь при строгом контроле и достойном вознаграждении.

Для эффективности авторитарного стиля необходимо, чтобы подчиненные:

- ▶ признавали начальника единственной руководящей инстанцией и ориентировались только на него;
- ▶ правильно воспринимали и строго исполняли его распоряжения;
- ▶ отказывались от реализации контрольных прав по отношению к руководителю.

Авторитарный стиль имеет свои *сильные стороны*, делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их осуществление, позволяет быстрее стабилизировать ситуацию в конфликтных группах. Тенденция этого стиля — быть эффективным при рутинных работах, а также в условиях низкого профессионального уровня и организационной мотивации сотрудников.

Недостатки авторитарного стиля — ограничение возможностей мотивации, самостоятельности и развития подчиненных, а также опасность принятия ошибочных решений из-за субъективизма или чрезмерной перегруженности руководителя. При этом стиле руководства мотивация подчиненных существенно ограничивается тем, что руководитель социально отделяет себя от подчиненных, дает им малоинтересную работу и угрозой наказаний порождает у них страх. В такой ситуации у работников обычно формируется индифферентное, а то и вовсе негативное отношение к руководителю, в целом к предприятию. Из-за чинимых начальником препятствий в получении полной и достоверной информации подчиненные вынуждены добывать ее неформальным путем, что часто ведет к ее искажению, распространению слухов и сплетен, негативно влияющих на атмосферу в коллективе.

Современные исследования, отмечая научную и методическую ценность ранних разработок проблематики стилей руководства, отвергают упрощенный подход к классификации всего многообразия поведения руководителей и деление их на три указанных стиля, а применительно к практике — даже на два, поскольку попустительский стиль в целом неэффективен и не может культивироваться сознательно. Исследователи отмечают крайнюю сложность или даже практическую невозможность операционализации данных стилей,

они подчеркивают их идеально-типический характер и оторванность от реальности. Идеально-типический характер рассматриваемых стилей означает, что все они представляют собой крайние, идеальные образцы поведения, точное соответствие которым очень трудно найти в жизни. В поведении подавляющего большинства руководителей обычно сочетаются различные элементы, присущие каждому из этих стилей.

Авторитарный стиль руководства в зависимости от особенностей взаимоотношений руководителя и подчиненных делит на патриархальный, харизматический, автократический и бюрократический.

Патриархальный стиль руководства строится на основе представлений об организации как одной большой семье. Руководитель уподобляется отцу семейства, который заботится о своих подчиненных. Они же в ответ на «отеческую заботу», как ожидается, должны проявлять благодарность, верность и беспрекословное повиновение. Этот стиль предполагает обращение с подчиненными как с «детьми» и их мотивацию через личную зависимость. Информация распространяется сверху в зависимости от благосклонности руководства, контроль осуществляется выборочно, по желанию и интуиции руководителя. Власть на длительное время никому не делегируется и концентрируется у начальника, который должен быть строг, но справедлив. Этот стиль руководства характерен для традиционного общества, однако широко распространен и сегодня, в том числе в России.

Харизматический стиль руководства основывается на вере в особые, уникальные качества руководителя. Данный стиль близок к патриархальному, но авторитет харизматического руководителя более высок и имеет персональный (несемейный) характер. Обычно харизматический руководитель не доверяет организационным структурам и стремится объяснять успехи организации своими личными качествами, поддерживать имидж выдающегося человека. Строгое регламентирование прав и обязанностей отсутствует. Руководящая инстанция уподобляется штабу, состоящему из руководителя и приближенных, обязанности которых часто дублируются. Спрос на харизматических руководителей обостряется, как правило, в кризисные времена и чрезвычайных ситуациях. В такие периоды вера в спасение благодаря наличию харизматического руководителя вытесняет стремление использовать для решения проблем рациональные стратегии и демократические процедуры.

Автократический стиль руководства менее распространен и проявляется в крупных организациях. Руководитель-автократ использует многочисленный руководящий иерархический аппарат, который, однако, не обладает автономией и выполняет лишь реше-

ния высшего руководителя. Этот стиль отличается от патриархального и харизматического стилей слабостью личных контактов между руководителем и подчиненным. Он был широко распространен в условиях командно-административной системы в СССР и других странах.

Бюрократический стиль руководства характеризуется максимальной анонимностью и формализованностью отношений между начальником и подчиненным, минимизацией личной власти руководителя. Он представляет собой крайнюю форму структурирования и регламентирования поведения сотрудников организации с помощью детального разделения труда, многочисленных должностных инструкций и других нормативных документов, четко описывающих, кто, что и как должен делать. При этом сотрудники рассматриваются как анонимные «факторы», и их мотивация формируется чаще всего через письменные распоряжения и предписания. Информация передается по формальным каналам. Контроль осуществляется через сообщения и проверку письменных отчетов. Бюрократический стиль представляет собой как бы ослабленный вариант авторитарного стиля. Он сохраняет за руководителем функцию принятия решений в виде формальных нормативных актов, однако, максимально структурируя систему взаимоотношений руководства-подчинения, по существу усиливает власть аппарата, составителей и контролеров нормативных актов.

Корпоративный стиль. С авторитарным стилем руководства и его разновидностями соотносится корпоративный стиль. В данном случае термин «корпоративный» точнее отражает суть этого стиля, чем слово «демократический», поскольку большинство современных деловых организаций в известном смысле авторитарны, предполагают однонаправленность руководства и не допускают свойственных демократии выборности руководителей и коллективного принципа принятия решений.

При корпоративном стиле руководства производственная активность формируется в результате взаимодействия руководителя и подчиненных. Этот стиль может эффективно использоваться при решении задач творческого содержания. Он предполагает близость образовательного уровня начальника и подчиненных, а также преимущественно нематериальную мотивационную структуру сотрудников.

Отличительные черты корпоративного стиля руководства:

- ▶ взаимовлияние руководителя и сотрудников, которое предполагает отказ руководителя от использования части своей компетенции по принятию решений и передачу их членам

группы, а также не только активное участие членов группы в принятии решений, но и их широкое повседневное сотрудничество;

- ▶ функциональная дифференциация ролей с учетом компетентности членов группы. Кооперативный стиль старается сочетать стремление всех к выполнению общей задачи с рациональным распределением функций в зависимости от способностей работников;
- ▶ многосторонние информационные и коммуникационные отношения. Широкая сеть вертикальных, горизонтальных и диагональных информационных потоков призвана облегчать компетентное выполнение организационных задач, а также развитие межличностных отношений;
- ▶ урегулирование конфликтов с помощью переговоров, торга и компромиссов. В конфликтных ситуациях руководитель, придерживающийся кооперативного стиля, использует именно эти методы и отказывается от односторонних авторитарных решений;
- ▶ ориентация на группу. Первостепенное внимание руководителя к коллективу и людям позволяет сотрудникам осуществлять растущее влияние на процессы руководства и тем самым повышать удовлетворенность трудом и пребыванием в группе;
- ▶ доверие как основа сотрудничества. Атмосфера взаимного доверия между членами организации — непременное условие кооперативного стиля руководства;
- ▶ удовлетворение потребностей сотрудников и руководителей. Эта черта имеет ту особенность, что обладающий ею руководитель обращает особое внимание на реализацию личных и профессиональных интересов членов организации, которая не ставится в прямую зависимость от экономической эффективности предприятия;
- ▶ ориентация на цели и результаты. Противоречия между индивидуальными целями сотрудников и целью организации не камуфлируются, что имеет место при авторитарно-бюрократическом руководстве, а разрешаются на основе их интеграции при активном участии всех заинтересованных лиц. Это позволяет обеспечивать реальную поддержку общей ориентации деятельности на достижение высоких результатов работы организации;
- ▶ ориентация на развитие персонала и всей организации. Непрерывный процесс обучения и повышения квалификации персонала строится на базе потребностей организации

и интересов сотрудников и направлен на укрепление их организационно-целевой и трудовой (связанной с процессом труда) мотивации.

Требования к руководителю, применяющему корпоративный стиль руководства:

- ▶ открытость;
- ▶ доверие к сотрудникам;
- ▶ отказ от личных привилегий;
- ▶ способность и желание делегировать полномочия;
- ▶ невмешательство в выполнение текущих заданий, контроль через официальные инстанции (через соответствующих руководителей и каналы);
- ▶ контроль по результатам;
- ▶ обоснование перед сотрудниками фактов некорпоративного принятия решений, например, при их срочности, чрезвычайной ситуации и т. п.

При корпоративном стиле сотрудники рассматриваются как партнеры, которые могут решать текущие, дневные задания в основном самостоятельно. Для них характерны, как правило:

- ▶ высокий уровень профессиональной подготовки, знаний и опыта;
- ▶ выраженная потребность в самостоятельности;
- ▶ тяга к творчеству и личностному росту;
- ▶ интерес к работе;
- ▶ ориентация на перспективные жизненные и организационные цели;
- ▶ высокая значимость мнения о них коллег.

Применение корпоративного стиля требует от сотрудников организации:

- ▶ желания брать на себя ответственность;
- ▶ готовности и способности отвечать за свои действия;
- ▶ самоконтроля;
- ▶ наличия контрольных прав, желания и умения их использовать.

Преимущества корпоративного стиля состоят прежде всего в квалифицированных решениях, высокой мотивации сотрудников и разгрузке руководителя. Участие сотрудников в принятии решений и других общих делах повышает их мотивацию, что влечет за собой рост трудовых достижений. Этот стиль способствует развитию сотрудников. Однако его использование имеет и некоторые недостатки, связанные прежде всего со сложностью обеспечения рассмотренных выше предпосылок, условий его эффективности. Кроме того, он может замедлять процесс принятия решений.

Патернализм. Патернализм как стиль управления характеризуется высоким уровнем заботы как о производстве, так и о людях.

Мотивация. Удовлетворение выражается в демонстрации того, что этот человек является источником мудрости и знаний для других. Когда подчиненные исполняют то, что от них ожидает патерналист в области производства, то они поощряются руководителем и от них в свою очередь ожидается лояльность (оценка достоинств руководителя). В ином случае руководитель считает, что он вкладывает в работу всю душу, а подчиненные не ценят этого. В действиях такого руководителя существует тенденция зависимости подчиненных от его прихотей (желаний), в результате чего они как бы застывают в своем развитии и не стремятся к независимости мышления, суждений, убеждений.

Преодоление конфликтов. В условиях управления по этому типу подчиненные учатся думать так, как думает и поступает их руководитель (некоторые даже стараются одеваться так, как их руководитель). Это синдром «отцов и детей».

Конфликта можно избежать, если усилить подчинение посредством похвал и комплиментов, т. е. если подчиненный ожидает и чувствует, что похвалы и комплименты ему гарантированы, патерналист может отказаться от похвал и комплиментов, показывая недовольство. Если подчиненный продолжает противиться или сопротивляться подчинению, руководитель может сделать ему замечание, давая понять, что его неправильное поведение замечено. Затем руководитель повторяет, чего он хочет от подчиненного, и обещает поощрение в случае подчинения. Один из методов ослабления конфликта — отвлечение внимания от несогласия посредством различных приемов (изменение темы разговора и т. п.).

Инициатива. Руководитель проявляет немалую инициативу до тех пор, пока подчиненные смогут ему доверять и выполнять то, что от них требуется. Руководитель-патерналист считает своим долгом учить людей. В связи с этим он имеет твердые убеждения и активно их пропагандирует.

Принятие решений. Руководитель-патерналист — единственный человек, принимающий решения, которые выдаются как команды. При этом используются обучение и тренировка подчиненных. Таким образом, руководитель кажется не грубым и жестким, а, наоборот, добрым, мягким.

Критика (анализ). Персональная обратная связь является односторонней — от руководителя к подчиненным.

Признаки патерналистского поведения: великодушный диктатор; снисходительный; постоянно дает советы; выполняет обязательства; ожидает слепой лояльности; высокомерен с подчиненными;

ревностно отстаивает прерогативы; руководит, проявляя вдохновенный энтузиазм; управляет толпой; заставляет чувствовать себя виноватыми тех, кто с ним не согласен; мучитель; моралист; покровитель; любит поучать; сторонник предписаний; самодовольный; терпим к конфиденциальному высказыванию несогласия, но не терпит публичных возражений.

Оппортунизм. Оппортунизм предусматривает, что каждое действие руководителя осуществляется по тактическим причинам и является средством для достижения личного успеха.

Мотивация. Желание быть исключительным (первым номером) человеком, который хочет быть наверху, потому что те, кто наверху, по его мнению, находятся в центре внимания, т. е. в положении, обеспечивающем внимание и поклонение. Поведение оппортуниста непредсказуемо. Движение «вверх», способы достижения целей зависят от того, с кем он имеет дело (месть, порабощение, увольнение и т. п. — все направлено на достижение главенствующего положения).

Преодоление конфликтов. Предпочитает избегать конфликтов всеми возможными способами, но не прячется, когда конфликт возникает, пытается урегулировать разногласия без конфронтации или поляризации.

Если возникает конфликт с человеком более высокого ранга, руководитель-оппортунист первым делает шаг к примирению. С равным по рангу ведет себя вкрадчиво, пытается найти компромисс. Когда возникает конфликт с подчиненными, позиция оппортуниста заключается в капитуляции или уходе подчиненного.

Инициатива. Проявляет инициативу на основе точно рассчитанного риска. Инициатива направлена на эгоистические интересы с дальним прицелом. Он является самовлюбленной звездой, часто подчеркивает личную значимость, хвастается своими достижениями.

Принятие решений. Неполная передача полномочий, принятия решений в угоду руководству.

Критика (анализ). Избегает обратной связи, которая может указать на слабость, ограниченность или ошибки руководителя-оппортуниста. Просит высказывать критические замечания только в том случае, если предполагает, что отзыв будет благоприятным.

Признаки оппортунистического поведения:

- ▶ стремление угодить всем и каждому;
- ▶ надменность по отношению к тем, кто стоит ниже по рангу;
- ▶ стремление привлечь внимание;
- ▶ создает репутацию посредством хвастовства;

- ▶ уклончив в ответах;
- ▶ заискивает перед другими;
- ▶ оказывает внимание, ставя условия;
- ▶ от него трудно добиться обещания;
- ▶ льстив;
- ▶ знает слабости людей и использует их в своих целях;
- ▶ хвастовство знаменитыми знакомыми;
- ▶ заранее обдумывает каждое действие;
- ▶ обещает все, но выполняет только тогда, когда ему это выгодно;
- ▶ ловкий делец;
- ▶ учтивое отношение к тем, кто выше по рангу, но притеснение тех, кто ниже;
- ▶ предпринимает те действия, которые показывают его с хорошей стороны;
- ▶ считает, что очень важно быть первым номером.

Фасадизм. Фасадизм имеет место, когда нужно показать внешнюю сторону явлений и процессов (фасад).

Мотивация. Человек избегает раскрывать свои мысли, хотя создает впечатление, что он честный и откровенный человек. Уловки руководителя-фасадиста могут изменяться в зависимости от того, что является выгодным. Основная цель создания «фасада» состоит в том, чтобы скрыть стремление к контролю, господству и власти.

Негативная мотивация состоит в стремлении избежать саморазоблачения путем сокрытия истинных целей, по этой причине держит в тайне свой опыт и мотивации. Создатель фасада не только избегает раскрывать свои намерения, но и создает позитивную репутацию, помогающую поддерживать обман.

Преодоление конфликтов. Руководитель-фасадист не избегает конфликтов. Однако цель заключается не в их разрешении, а в получении определенных для себя выгод. Существует множество способов манипулирования конфликтами.

Инициатива. Характерным для создателя фасада является то, что он действует, проявляя инициативу, и продолжает действовать таким образом до тех пор, пока не будет обеспечен успех. Когда нужно достичь преимуществ, действия со стороны фасадиста не заставляют себя ждать. Если одно действие не приводит к успеху, предпринимается следующая попытка, и так до тех пор, пока не будет достигнута поставленная цель.

Принятие решений. Для руководителя-фасадиста характерны неполная передача полномочий и принятие ключевых решений.

Критика (анализ). Критика как возможность установить нор-

мальные отношения между руководителем и подчиненным неприятна фасадисту, который использует обратную связь как метод контроля посредством похвалы и наказания. Критика в его адрес ему неприятна.

Признаки поведения фасадиста:

- ▶ неясные амбиции;
- ▶ расчет;
- ▶ предпочитает окольные пути;
- ▶ пользуется доверием человека против него самого;
- ▶ постоянно играет роль, чтобы произвести эффект;
- ▶ хитрость;
- ▶ двурушничество;
- ▶ тайно упивается властью;
- ▶ фальшивый фасад;
- ▶ скрывает истинные намерения;
- ▶ лицемер;
- ▶ уклончив;
- ▶ охотно слушает похвалы, но не выносит критики;
- ▶ обладает чрезмерно развитым чувством личной власти;
- ▶ практичный;
- ▶ склонен к обману;
- ▶ дорожит своей положительной репутацией;
- ▶ нарушает законы;
- ▶ боится разоблачения.

Контрольные вопросы

1. Что называется стилем руководства?
2. Назовите три «классических» стиля руководства.
3. Сформулируйте основные понятия авторитарного стиля руководства.
4. Сформулируйте основные понятия демократического стиля руководства.
5. Сформулируйте основные понятия попустительского стиля руководства.
6. В чем заключаются основные требования к руководителю для эффективного использования авторитарного стиля управления?
7. Перечислите сильные стороны авторитарного стиля управления.
8. Какие недостатки авторитарного стиля управления вы знаете?
9. Сформулируйте основные понятия патриархального стиля руководства.
10. Сформулируйте основные понятия харизматического стиля руководства.
11. Сформулируйте основные понятия автократического стиля руководства.
12. Сформулируйте основные понятия бюрократического стиля руководства.
13. Сформулируйте основные понятия корпоративного стиля руководства.
14. Каковы основные требования к руководителю, применяющему кооперативный стиль руководства?
15. Перечислите сильные стороны кооперативного стиля управления.
16. Назовите недостатки кооперативного стиля управления.
17. Укажите основные признаки патерналистского поведения руководителя.
18. Укажите основные признаки оппортунистического поведения руководителя.
19. Укажите основные признаки фасадистского поведения руководителя.

9

глава

Лидерство и руководство

- › Роль менеджера в организации
- › Социально-экономические и личностные характеристики менеджера
- › Лидер и менеджер
- › Концепции лидерского поведения
- › Ситуационный подход к лидерству

§ 9.1. Роль менеджера в организации

Эффективность руководства в организации существенно зависит от индивидуальных особенностей менеджера, а также от тех ролей и функций, которые он призван выполнять. В научной литературе по менеджменту выделяют четыре основные роли руководителя.

Роль лидера. В данном случае имеется в виду неформальный лидер, обладающий высоким авторитетом и способностью влиять на других людей. От использования лидерских качеств во многом зависит эффективность организации. Как отмечают Г. Кунц и С.О’Доннел,

если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они могут работать примерно на 60 или 65% своих возможностей, просто выполнять свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство. От лидерства на 30—35% зависит отдача персонала.

Роль администратора. Эта роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и координировать действия подчиненных, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений.

Роль планировщика. Главные задачи этой роли — оптимизация будущей деятельности организации посредством анализа тенденций изменений как самой организации, так и окружающей ее среды; определение управленческих альтернатив и выбор наилучших из них; концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности организации. Планировщик должен иметь аналитический склад ума, быть методичным в работе и ориентироваться на будущее.

Роль предпринимателя. Выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готовым к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизируя его.

Российским условиям более всего соответствует следующая классификация ролей руководителя:

- ▶ «мыслитель» — общее осмысление положения дел в подразделении, поиск оптимальных способов решения проблем;
- ▶ «штабной работник» — обработка управленческой информации и составление документации;
- ▶ «организатор» — координация работы сотрудников;
- ▶ «кадровик» — отбор, расстановка, оценка персонала;
- ▶ «воспитатель» — обучение и мотивация персонала;
- ▶ «снабженец» — обеспечение группы всем необходимым для трудовой деятельности;
- ▶ «общественник» — участие в качестве ведущего на заседаниях и совещаниях, работа с общественными организациями;
- ▶ «инноватор» — внедрение передовых методов труда и научно-технических достижений в производство;
- ▶ «контролер» — контроль за соблюдением организационных норм и качеством продукции;
- ▶ «дипломат» — налаживание связей с другими учреждениями и их представителями.

Функции менеджера в организации отражаются в его социальных ролях. Выделяют две основные функции менеджера:

- ▶ достижение групповой цели;
- ▶ сплочение группы, забота о ее сохранении.

Достижение групповой цели. Сюда входят все функции, связанные с определением групповых целей и задач, а также мобилизацией сотрудников на их реализацию:

- ▶ постановка целей и определение ролей отдельных членов команды;
- ▶ выявление проблем, возникающих при реализации заданий;
- ▶ координация действий группы;

- ▶ планирование и организационная подготовка групповых собраний, включая определение их состава;
- ▶ формирование «нормальных» групповых коммуникаций (например, беседы со специалистами, получение разносторонней информации о состоянии дел у каждого члена группы и т. п.);
- ▶ выявление и прояснение неясных вопросов;
- ▶ контроль за соблюдением временных планов и обобщение промежуточных результатов;
- ▶ проверка правильности восприятия и интерпретации информации, получаемой членами группы;
- ▶ методическая помощь сотрудникам и содействие развитию у них инициативы и творческого подхода при решении задач;
- ▶ обеспечение сотрудников будущей работой с учетом их возможностей и желаний;
- ▶ развитие взаимопомощи при выполнении трудных заданий и в непредвиденных ситуациях;
- ▶ регулярное подведение индивидуальных трудовых итогов;
- ▶ забота о повышении квалификации и овладении смежными профессиями;
- ▶ развитие внешних связей группы и подготовка соответствующей информации;
- ▶ приобретение финансовых и всех других необходимых для работы ресурсов.

Сплочение группы, забота о ее сохранении. В содержание этой общей функции входит решение задач, связанных с обеспечением оптимальности и постоянства состава членов команды, с налаживанием внутригрупповых отношений, в том числе отношений членов группы с руководителем. К числу таких задач относятся:

- ▶ обнаружение и устранение эмоциональной напряженности в групповых отношениях;
- ▶ оповещение о групповых нормах, правилах игры (например, о честности и искренности во взаимоотношениях) и своевременное напоминание о них;
- ▶ защита и ободрение «тихих» членов команды, торможение стремления чрезмерно активных сотрудников к доминированию и притеснению более скромных;
- ▶ разрешение конфликтов;
- ▶ защита отдельных сотрудников от тех, кто ущемляет их личное достоинство;

- ▶ развитие здорового коллективизма, взаимного доверия и солидарности, доброжелательности и стремления к поиску компромиссов;
- ▶ всяческая поддержка групповых собраний;
- ▶ внимательное и терпимое отношение к сотрудникам при решении вопросов, возникающих при совместной работе в команде (правильное понимание общих целей, возможностей, проблем и т. д.);
- ▶ мотивация сотрудников;
- ▶ инициирование конструктивной критики.

Функции руководителя выступают мерой оценки его индивидуальных качеств, призванных способствовать успешному осуществлению им всех своих социальных ролей и направлений деятельности. В зависимости от однопорядковости или близости разнообразные характеристики, качества руководителя, влияющие на эффективность его деятельности, можно объединить в две общие группы: биологические и социально-экономические характеристики; личностные качества.

§ 9.2. Социально-экономические и личностные характеристики менеджера

Данную группу черт, качеств руководителя отличает преимущественно объективный, т. е. независимый от его сознания и психики, характер (В.П. Пугачев, 1998). Биологические и социально-экономические качества относятся к прирожденным или передаваемым по наследству. В первую очередь это относится к таким *биологическим* параметрам, как пол, возраст и, в определенной степени, здоровье.

Пол руководителя. Традиционно исследования в области руководства персоналом ориентировались на мужчину-руководителя, это считалось своего рода стандартом, поскольку именно мужчины во все времена явно доминировали среди руководителей как в государственной службе, так и в бизнесе. В последние десятилетия влияние половых различий на трудовую деятельность и карьеру, прежде всего на особенности поведения женщин в организации, стали объектом специальных исследований. На основе их результатов можно выделить две группы факторов, детерминирующих особенности организационного поведения женщин:

1) *социокультурные факторы*, к числу которых относятся принятые в обществе стандарты поведения; сложившиеся ролевые стереотипы по отношению к мужчине и женщине; традиции, прежде

всего семейные, влияющие на формирование ценностных ориентаций, установок и экспектаций (ожиданий) женщин;

2) *собственно половые, биологические и психологические факторы*.

Роль первой группы факторов — социокультурных — проявляется в том, что подавляющее большинство женщин еще с детского возраста ориентируется на сравнительно скромный общественный статус, приоритет ценности семьи и личной жизни, воспитание детей и помощь мужу. Общество, окружающие также ожидают от женщины выполнения в первую очередь этих социальных ролей. Наличие таких ориентаций женщин и стереотипного восприятия женской роли мужчинами подтверждается исследованиями ряда авторов. Так, согласно наблюдениям за поведением присяжных заседателей, проведенным американскими психологами Ф. *Стродтбеком* и Р. *Манном*, мужчины намного активнее женщин участвуют в дискуссии, предшествующей принятию судебного решения. Исследования Е. Эрриз показали, что в смешанных лабораторных группах при решении общих задач мужчины были инициаторами 66% всех коммуникативных актов.

В целом многие исследования подтверждают, что у женщин слабее выражено стремление стать лидером и упорство в достижении этой цели. Подобный настрой женщин можно объяснить прежде всего явно преобладающими в обществе ожиданиями выполнения функций лидера мужчиной и слабой готовности воспринять в этой роли мать, женщину. Такой вывод подтверждают, в частности, лабораторные эксперименты, проведенные американским психологом Р. *Раисом*. Он исследовал установки мужчин — курсантов военной академии на объяснение причин успеха женщин-руководителей. С этой целью все мужчины — участники эксперимента разбивались на группы численностью в три человека. Одна часть групп возглавлялась мужчинами, другая — женщинами. После подведения итогов решения лабораторной задачи различными группами мужчины были склонны объяснять успех групп, возглавлявшихся представительницами «слабого пола», везением, игрой случая. В то же время успехи групп, находившихся под началом мужчин, приписывались в основном личным качествам их руководителей.

Учет такого рода стереотипов важен для женщин-руководителей, которым в целях эффективного руководства приходится на деле доказывать, что их пребывание в должности начальника — это нормальное явление. Для мужчин же подобных доказательств обычно не требуется.

Вторая группа факторов, определяющая особенности поведения женщины-руководителя, проявляется в большей зависимости ее настроения и психического состояния в целом от физиологических циклов, в обремененности естественными заботами о семье, рождении и воспитании детей, в меньшей эмоциональной уравновешенности и беспристрастности, в более сильной, чем у мужчин, окрашенности деловых отношений в личностные тона и восприятия сотрудников сквозь призму симпатий и антипатий.

Влияние этих подтвержденных эмпирическими исследованиями особенностей женщин на эффективность руководства неодинаково интерпретируется в научной литературе. Отдельные авторы, в основном женщины, склонны рассматривать их скорее как преимущества, чем недостатки. Как утверждает психолог *Ф. Денмарк*,

многие предположения, что женщины-менеджеры существенно отличаются от менеджеров-мужчин, совершенно не подтверждаются данными. Как правило, исследователи сходятся на существовании лишь одного различия, а именно большего интереса женщин к отношениям между людьми; но это следовало бы рассматривать как плюс с точки зрения эффективности руководства. Утверждения о различиях между полами в способностях, установках, чертах личности основываются скорее на поло-ролевых стереотипах, нежели на результатах эмпирического изучения женщин-руководителей.

С позитивной интерпретацией *Ф. Денмарк* психологических особенностей женщин в определенной мере солидаризируются американские исследователи *А. Игли* и *Б. Джонсон*. На основе анализа соответствующей литературы они делают вывод о большей мягкости, человечности руководителей-женщин, их превосходстве в понимании личных проблем сотрудников, приверженности демократическому стилю руководства.

Однако, вопреки позитивным оценкам психологических особенностей женщин-руководителей, большинство исследователей придерживаются противоположной точки зрения и рассматривают их повышенную эмоциональность и личностную ориентацию в деловых отношениях как негативный фактор эффективного руководства, который, впрочем, вполне может быть нейтрализован с помощью настойчивой работы над собой, тренировок и опыта.

Конечно, отмеченные особенности женщин-руководителей не следует рассматривать как неизбежные недостатки всех обладающих организационной властью представительниц слабого пола. История знает немало примеров, когда женщины-руководители отличались высокой степенью рационализма, хладнокровия, решительности и воли. Причем фактами такого рода изобилует

не только производственная деятельность, но и политика, которая дает образцы эффективного женского руководства на высочайших государственных постах (достаточно вспомнить пример «железной леди» — бывшего премьер-министра Великобритании *Маргарет Тэтчер*).

И все же на постах менеджеров и руководителей государственных служб женщины представлены довольно слабо. Несомненно, в привлечении женщин на руководящие посты в бизнесе, политике и других сферах деятельности даже в самых передовых с точки зрения эмансипации женщин странах есть немалые резервы. Однако уравнивание представительства женщин на руководящих постах нанесло бы ущерб производству, самим женщинам и человечеству в целом, поскольку в исторически сложившемся — соответственно половым различиям — общественном разделении труда женщины явно незаменимы в выполнении таких первостепенных для существования всего рода человеческого функций, как его воспроизводство (несмотря на известные эксперименты по выращиванию детей «в пробирках» с использованием генной инженерии), эмоциональное воспитание детей, создание здоровой полноценной семьи. Эти функции не менее важны для общества и граждан, чем женский менеджмент.

Влияние природных особенностей женщин на общественное разделение управленческого и исполнительского труда, конечно, не должно восприниматься как аргумент в пользу какой-либо дискриминации женщин, затруднения им доступа на руководящие должности. Женщины, как и мужчины, вполне могут быть талантливыми, эффективными руководителями, находить в этого рода деятельности свое призвание и удовлетворенность.

Возраст. О воздействии этого фактора на руководящую деятельность, как и в случае с полом, можно говорить лишь в общем, усредненном плане, учитывая довольно частые исключения из общих правил, которые объясняются индивидуальными особенностями людей, а также спецификой различных организаций. Поэтому современная наука далеко не всегда может однозначно ответить на вопрос об оптимальном возрасте для начала, расцвета и завершения деловой карьеры руководителя.

В практике менеджмента по существу считается общепринятым мнение, согласно которому уровень занимаемой должности в целом коррелирует с возрастом: более высокие руководящие позиции требуют и более зрелого, конечно, до известных пределов, возраста. Многие управленческие структуры, прежде всего армейская и чиновничья, четко регламентируют занятие высоких должностей в служебной иерархии опытными людьми с большим организационным

стажем. Например, занятие генеральской должности в армии в мирное время практически невозможно не только в двадцатилетнем, но, как правило, и в тридцатипятилетнем возрасте.

В бизнесе возрастной фактор не регламентирован столь жестко. Однако и здесь наблюдается закономерность занятия высоких постов людьми весьма зрелого возраста. Так, согласно материалам, собранным и обобщенным Т. Коно, средний возраст президентов крупных компаний в обрабатывающей промышленности в Японии — 63,5 года, в США — 59 лет. Вице-президенты промышленных компаний несколько моложе. В 70–80-х годах XX в. их средний возраст составлял в Японии примерно 55,7 года, в США — почти столько же. Причем в японских компаниях 66% всех новых назначений на высокие руководящие посты происходит в возрасте 50–56 лет. Менеджеры занимают в них пост президента компании в среднем в течение 8 лет, при этом их общая продолжительность работы в корпорации — около 30 лет.

В Японии относительно много эффективных руководителей фирм в весьма зрелом возрасте — старше 70 лет, хотя и здесь некоторые корпорации, например всемирно известная электронная компания «Сони корпорейшн», ограничивают предельный возраст пребывания на высших руководящих должностях 65 годами. Подобные ограничения широко распространены в Европе и Америке.

Как молодой, так и пожилой возраст имеют свои достоинства и недостатки, влияющие на эффективность руководства. Главными достоинствами молодых руководителей обычно являются энергичность, высокая восприимчивость к инновациям и предприимчивость, крепкое здоровье и высокая работоспособность. В то же время они уступают своим старшим по возрасту коллегам в опытности, специфическом человеческом капитале — знаниях, особенно знаниях специфики организации, в хладнокровии, мудрости, умении отличать главное от второстепенного. Как писал известный американский миллиардер президент американской компании «Оксиденталь петролиум» А. Хаммер,

если вам повезло и вы дожили до 88 лет, не потеряв при этом способности мыслить и чувствовать, то у вас есть одно преимущество — вы точно знаете, что в вашей жизни главное, а что — второстепенное. Я четко знаю, чего хочу добиться в оставшееся мне время, и если мои цели осуществить труднее, чем цели многих других людей, это значит, что мне придется больше трудиться.

Сам этот неутомимый предприниматель продолжал успешно руководить компанией в 80-летнем возрасте, хотя свой первый миллион он заработал в 21 год, совмещая учебу в университете с руководством небольшой фармацевтической фирмой.

Подобных примеров, свидетельствующих о возможности эффективного руководства как в пожилом, так и в молодом возрасте, достаточно много. При решении практических кадровых проблем, а также вопросов возрастной регламентации руководящих должностей вообще, необходимо учитывать, помимо индивидуальных качеств, особенности сферы деятельности. В тех областях (главным образом на государственной службе), где отсутствуют или слабы механизмы конкурентного отбора кадров и сложно определить четкие критерии их деятельности, учет производственного стажа, а также регламентация предельного возраста особенно необходимы. Там же (прежде всего в сфере бизнеса), где эффективность руководства регулярно проверяется конкуренцией, результаты деятельности достаточно осязаемы и могут быть оценены довольно точно, установление прямых (предельный возраст занятия должности) и косвенных (наличие определенного послужного списка и (или) стажа) возрастных барьеров, как правило, нецелесообразно.

Здоровье. Влияние возраста на эффективность руководства опосредуется состоянием здоровья руководителя. Как отмечает бывший президент «Форд Мотор Компани» Л. Якокка,

если человек в возрасте 65 лет все еще может трудиться и хорошо справляется со своими обязанностями, почему он должен уходить в отставку? Вышедший в отставку менеджер долго работал в фирме и все о ней знает. За много лет он немало постиг. Если человек физически здоров и горит желанием делать свое дело, почему бы не использовать его опыт и знания?

Здоровье — важный фактор эффективного руководства. При этом имеется в виду не только физическое, но и духовно-нравственное здоровье, характеризующее состояние человеческого духа: устойчивость основополагающих нравственных ценностей, психическую уравновешенность, стрессоустойчивость и т. п.

Здоровье прямо влияет не только на возрастные параметры трудоспособности человека, продляет активный период жизни, но и является необходимым условием повседневной эффективной деятельности руководителя. Рабочий день менеджера и любого другого руководителя обычно далеко превышает официально установленные 7–8 часов. Зачастую он продолжается 14 и более часов в сутки и к тому же связан с высокими нервными и эмоциональными нагрузками. Поэтому здоровый образ жизни, занятия физкультурой, туризмом, спортом, регулярные психологические разгрузки — наиболее важные компоненты эффективного руководства, которыми не следует пренебрегать.

Социально-экономическое положение человека, его статус в обществе, полученное образование являются объективными факторами эффективного руководства.

Образование занимает как бы промежуточное положение между объективными и субъективными, личностными характеристиками руководства, поскольку его получение зависит как от социально-экономического положения, так и от его индивидуальных способностей, в первую очередь от уровня интеллекта.

Личностные качества менеджера. Личностные характеристики руководителя непосредственно связаны с его психикой, субъективными качествами, природными, приобретенными или развитыми способностями.

Ведущее место среди них занимает интеллект, характеризующий умственные способности и развитие личности. Издавна считалось, что в целом руководитель умнее своих подчиненных и эффективность его деятельности прямо зависит от его интеллектуального уровня. Однако исследования, проведенные в 1960-х годах американским психологом *Е. Гизелли*, поставили под сомнение такие представления. На основе обобщения их результатов он сделал вывод, что между уровнем интеллекта и эффективностью руководства нет прямой связи. Наиболее значительных результатов в менеджменте достигают люди не с самым высоким и не с самым низким уровнем интеллектуального развития, а со средними интеллектуальными способностями.

Известным подтверждением этого вывода явились и результаты исследований японских фирм психологом *Т. Коно*. Они, в частности, показали, что студенты-отличники, поступив на работу в японские корпорации, как правило, не становятся там высшими менеджерами. Коно объясняет это главным образом тем, что такие студенты не отличаются умением налаживать отношения с другими людьми, инициировать и поддерживать коллективные действия в целом. Умение такого рода — одно из важнейших условий деловой карьеры особенно в Японии.

Влияние интеллекта на эффективность руководства зависит в первую очередь от его мотивации, стремления занимать высокие должности и добиваться высоких результатов.

Высокое интеллектуальное развитие нередко сочетается с чрезмерной рефлексией и индивидуализмом, недостатком самоуверенности, решительности, а также некоторых других качеств, необходимых для карьеры и эффективного руководства. Кроме того, не отличающиеся особо высоким интеллектом руководители, опасаясь за свой авторитет, а то и должность, частенько недолюбливают слишком умных и стараются либо избавиться от них, либо задержать их должностной рост, не допуская к руководящим постам, дабы не делать из них потенциальных конкурентов.

Вот почему при оценке роли интеллекта в деятельности руководителя необходимо учитывать особенности его ума, которые достаточно сложно адекватно определить с помощью имеющихся тестов и методик, а также различные *факторы, опосредующие влияние интеллекта*. В среднем же руководители имеют более высокий уровень интеллектуального развития, чем их подчиненные. Среди них немало ярких личностей и выдающихся умов.

К наиболее важным личностным качествам эффективного руководителя (помимо уже рассмотренного интеллекта) можно отнести следующие:

- ▶ *доминантность*, т. е. стремление влиять на других людей. Эта черта прямо связана со стремлением к лидерству и мотивацией руководства;
- ▶ *уверенность в себе*. На обладающего этим качеством руководителя можно положиться, ему можно верить. И напротив, неуверенный в себе, постоянно сомневающийся и колеблющийся руководитель не вызывает доверия и не способен объединить и мобилизовать людей на выполнение заданий;
- ▶ *самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость*. Руководитель должен уметь контролировать свое поведение, невзирая на эмоции, не выказывать личные пристрастия или неприязнь к отдельным работникам, быть в отношениях со всеми ровным и объективным. Конечно, он, как и любой человек, не может не испытывать положительных и отрицательных эмоций. Постоянное подавление эмоций может негативно сказаться на здоровье, вызвать различного рода неврозы, гипертонические, язвенные и другие заболевания. Поэтому очень важно находить время для эмоциональной разрядки, которую могут дать спорт, туризм, хобби, активное семейное и иное общение и т. д.;
- ▶ *креативность, или способность к творчеству*. Руководитель должен уметь самостоятельно мыслить, замечать и поддерживать новое, искать более эффективные пути выполнения заданий, самосовершенствоваться;
- ▶ *целенаправленность, стремление к достижению цели*. Руководителями чаще становятся люди целеустремленные, ставящие перед собой определенные цели и упорно добивающиеся их реализации. Это — важная составная часть мотивации руководства;
- ▶ *предприимчивость, готовность к обоснованному риску*. В условиях рынка менеджер должен обладать способностью замечать и просчитывать различные варианты действий и,

когда это целесообразно, рисковать, стремясь при этом максимально предвидеть последствия;

- ▶ *решительность, готовность брать на себя ответственность.* Эффективно осуществляющий свои управленческие функции руководитель не может обращаться по любому поводу к начальству или готовить коллективные решения, снимающие личную ответственность. Он не должен упускать благоприятных возможностей достижения целей, но обязан своевременно пресекать негативные поступки и тенденции;
- ▶ *надежность в отношениях с подчиненными, руководством и клиентами.* Не обладающий таким качеством руководитель быстро утрачивает доверие окружающих и не может рассчитывать на их поддержку в любом деле;
- ▶ *общительность, умение работать с людьми.* По данным ряда исследований, руководитель затрачивает на словесное общение с людьми примерно три четверти своего рабочего времени. Если он не умеет налаживать отношения с людьми, то никогда не добьется устойчивого успеха;
- ▶ *способность максимально использовать возможности сотрудников путем их правильной расстановки и мотивации.* Индивидуальных усилий руководителя явно не достаточно для успеха организации, который зависит от максимального вклада каждого сотрудника и общей слаженности действий. Для оптимального использования трудового потенциала работников руководитель должен не только обладать личным обаянием, но и хорошо знать индивидуальные возможности и особенности своих сотрудников, а отчасти и вышестоящего руководства.

К факторам успешной деятельности руководителя относятся:

- ▶ результативность и желание много работать для достижения намеченных целей;
- ▶ желание и способность нести ответственность за порученное задание и принимать рискованные решения;
- ▶ готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации;
- ▶ готовность использовать открытый способ управления, приветствующий сотрудничество;
- ▶ искусство принимать быстрые решения;
- ▶ способность сосредотачиваться на настоящем и будущем;
- ▶ способность видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее, и использовать их;
- ▶ готовность к близким социальным взаимоотношениям;
- ▶ готовность к общему руководству;

- ▶ творческий подход к своей работе;
- ▶ постоянное самосовершенствование и хорошая общая психическая и физическая форма;
- ▶ умение правильно использовать свое время;
- ▶ готовность к мотивированию себя и персонала;
- ▶ готовность работать во главе хорошо подготовленного, профессионального персонала;
- ▶ готовность к политическому руководству;
- ▶ международный кругозор.

Для практической работы по формированию эффективного руководства важно знать не столько общие положительные качества руководителя, сколько их реальную значимость для типичных ситуаций, возникающих в организации.

В числе качеств, способствующих успеху руководителей, наиболее часто указываются энергичность, интеллект, социальный статус, трудовая мотивация, доминирование, уверенность в себе, социальные навыки и ответственность.

Индивидуальные качества руководителя можно объединить в следующие группы:

- ▶ физические характеристики (возраст, внешний вид, рост, вес);
- ▶ социальное происхождение (образование, социально-экономическое положение);
- ▶ способности (интеллект, рассудительность, знания, умение выражать свои мысли);
- ▶ личные особенности (приспособляемость, доминирование, независимость, оригинальность, уверенность в себе);
- ▶ отношение к задачам (трудовая мотивация, ответственность, инициатива, упорство, ориентация на производственные задачи);
- ▶ социальные способности и навыки (готовность к кооперации с другими, популярность, навыки общения).

§ 9.3. Лидер и менеджер

Лидерство — тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи.

Различие между лидером и менеджером проводится по многим позициям (табл. 9.1).

Эффективный менеджер необязательно является эффективным лидером, и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях.

Таблица 9.1

Отличие менеджера от лидера

<i>Менеджер</i>	<i>Лидер</i>
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План — основа действий	Видение — основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Вызывает у подчиненных уважение	Вызывает любовь и желание подражать

Менеджер — это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей.

Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Менеджеры имеют тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для проведения изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Менеджеры склонны разрабатывать свои действия в деталях и во времени, планировать привлечение и использование необходимых ресурсов для того, чтобы поддерживать организационную эффективность. Лидеры добиваются этого же или большего путем разработки видения будущего и путей его достижения, не вникая при этом в оперативные детали и рутину.

Менеджеры предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными, 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 оттого, что менеджеры считают себя определенной частью организации или членами особого социального института. Лидеры подбирают людей, понимающих и разделяющих их взгляды и идеи, отражаемые в лидерском видении; учитывают потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции. Они склонны к использованию эмоций и интуиции и всегда готовы вызвать у своих последователей сильные чувства типа любви и ненависти. Лидеры не связывают уважение к себе с принадлежностью к определенной организации.

Менеджеры обеспечивают достижение целей подчиненными, контролируя их поведение и реагируя на каждое отклонение от плана. Лидеры строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их, причем доверие является основой групповой, совместной работы.

Используя свой профессионализм, способности и умения, менеджеры концентрируют усилия в области принятия решений. Они пытаются сузить набор путей решения проблемы. Решения часто принимаются на основе прошлого опыта. Лидеры, наоборот, принимают постоянные попытки разработать новые и неоднозначные решения проблемы. А самое главное, после того как проблема ими решена, лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют возможности для получения вознаграждения.

Очевидно, что на практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений управления. Исследования показывают, что значительная группа менеджеров во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни.

Таким образом, лидер — это символ общности и образец поведения группы людей. Он выдвигается снизу (преимущественно стихийно) и принимается последователями. Психолог Р. Л. Кричевский пишет:

Руководство — феномен, имеющий место в системе формальных (или, как еще говорят, официальных) отношений, а лидерство — феномен, порожденный системой неформальных (неофициальных) отношений. Причем роль руководителя заранее определена «на табло» социальной организации, оговорен круг функций реализующего ее лица. Роль лидера возникает стихийно, в штатном

расписании учреждения, предприятия ее нет... Руководство есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство — психологический (О. С. Виханский, 1995).

§ 9.4. Концепции лидерского поведения

Изучение образцов поведения, присущих лидерам, привело к разработке в науке управления нового направления — лидерского поведения. Основная цель этого направления — разработка концепций возможности подготовки лидеров по специально разработанным программам (в отличие от концепции врожденных качеств лидера).

В основе концепций лидерского поведения лежат две переменные (рис. 9.1):

- ▶ ориентация на задачи, стоящие перед организацией;
- ▶ ориентация на последователей (дружеские отношения, взаимное уважение, доверие, симпатия и т. д.).

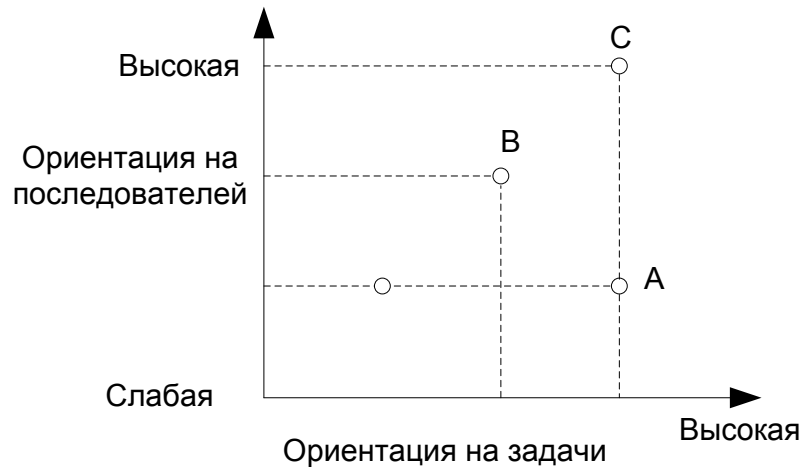


Рис. 9.1. Типы лидерского поведения, ориентированные на задачи и последователей

На рис. 9.1 видно, что высокая ориентация лидера на последователей (внимание к людям) и высокая ориентация на выполнение производственных задач характеризуют тип лидерского поведения С (идеальный случай). Высокая ориентация на выполнение производственных задач и безразличное (слабое) отношение к людям характеризуют тип лидерского поведения А.

Наиболее известными концепциями лидерского поведения являются:

- ▶ три стиля руководства;
- ▶ исследования университета штата Огайо;
- ▶ исследования Мичиганского университета;
- ▶ системы управления Р. Ликерта;
- ▶ управленческая сетка Р. Блейка и Д. Моутон;
- ▶ вознаграждения и наказания.

Концепция трех стилей руководства достаточно подробно изложена в гл. 8.

Концепция исследования университета штата Огайо. Это четыре стиля руководства. Типы лидеров согласно концепции представлены на рис. 9.2 в виде матрицы.



Рис. 9.2. Типы лидерского поведения концепции исследования университета штата Огайо:

- 1.1 — лидер не справляется с необходимым структурированием задания и мало внимания уделяет структуре отношений работников при слабом учете их нужд и желаний;
- 1.2 — лидер не справляется с необходимым структурированием задания, стараясь компенсировать это приложением максимальных усилий по установлению наилучших отношений с работниками;
- 2.1 — лидер основное внимание уделяет структурированию задания при слабом учете нужд и желаний работников;
- 2.2 — лидер в значительной мере обеспечивает руководство по выполнению задания, уделяя одновременно большое внимание установлению наилучших отношений с работниками (тип С на рис. 9.1)

При исследовании указанных типов лидерства не удалось установить верного стиля эффективного лидерства, применимого в любых условиях.

Концепция исследования Мичиганского университета. Исследования Мичиганского университета показали, что эффективный лидер:

- ▶ имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;
- ▶ использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;
- ▶ устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Системы управления Р. Ликерта. Они получены на основе концепции Мичиганского университета и характеризуют четыре стиля управления (табл. 9.2).

Из табл. 9.2 видно, что системы американского психолога Ликерта уделяют основное внимание человеческому фактору при управлении и развивают групповой подход к выполнению задач. Система 1 представляет собой ориентированный на выполнение задания, сильно структурированный авторитарный лидерский стиль. В противоположность ему система 4 — это стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую, совместную работу с ними. Системы 2 и 3 являются как бы промежуточными стадиями между двумя крайностями, близкими к основным положениям теории «Х» и теории «У» Д. Мак-Грегора.

Р. Ликерт выделил две категории лидеров:

- ▶ ориентированные на работников;
- ▶ ориентированные на работу.

На основе своей модели Ликерт разработал вопросник, позволяющий определять стили руководства и управленческую культуру. Согласно полученным на основе вопросника результатам эффективное лидерство чаще располагалось ближе к системе 4 и реже — к системе 1. Однако на практике следование стилю, соответствующему системе 4, оказалось далеко не простым делом. Немногие организации использовали этот стиль. Как оказалось, переход к нему связан с необходимостью проведения радикальных изменений, в основном изменений в поведении самого лидера и его последователей на всех уровнях, вплоть до рядового работника.

Системы управления Р. Ликерта

Система	Организационные переменные		
	Уровень доверия лидера к своим подчиненным и уверенности в них	Характер используемой мотивации	Характер влияния на подчиненных и взаимодействие между ними
1	Не уверен в подчиненных и не доверяет им	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии
2	Снисходительное доверие типа «мастер — раб»	Вознаграждение и в определенной мере наказание	Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнений подчиненных, страх и осторожность у подчиненных
3	Значительная уверенность и доверие типа «начальник — подчиненный» с желанием контролировать выполнение решений	Вознаграждение, отдельные наказания и слабое привлечение к участию в управлении	Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверие к ним
4	Полная уверенность во всем и доверие к работникам	Материальное вознаграждение на основе разработанной системы стимулирования	Дружественное взаимодействие с работниками, уверенность в них и полное доверие

Управленческая сетка Блейка и Моутон. Она представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных или измерений лидерского поведения: на горизонтальной оси — интерес к производству, на вертикальной — интерес к людям. Переменные управленческой сетки, по сути, носят характер расположения (к чему-либо или кому-либо) и взгляда (на что-то), предопределяющих последующее поведение, т. е. оба интереса связаны как с человеческим сознанием, так и с действием человека, а не только с чем-нибудь одним. Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дает возможность очертить зоны пяти основных лидерских стилей (рис. 9.3).



Рис. 9.3. Управленческая сетка Блейка и Моутон:

1.1 — «мало управления» — приложение минимума усилий во всех направлениях в попытке сохранить занимаемые позиции;
 9.1 — «управление работой» — производительность операций исходит из организации работы таким образом, что человеческому фактору выделяется минимум внимания;
 1.9 — «управление людьми» — вдумчивое и внимательное отношение к потребностям и нуждам людей в целях установления отношений удовлетворенности, что ведет к созданию дружественной атмосферы и активизации темпа работы;
 9.9 — «управление участием» — эффективность работы исходит из обязательств людей и их взаимодействия. Взаимозависимость в работе строится на наличии общих интересов в рамках организационной цели. Отношения строятся на доверии и уважении;
 5.5 — «управление посередине» — адекватное выполнение работы на основе баланса необходимости завершить работу с одновременным поддержанием морали в коллективе

Результаты практических исследований показали, что стиль 9.9 является лучшим независимо от ситуации.

Стиль 9.9 популярен у менеджеров, используется для выработки лучшего лидерского поведения путем участия в специальных программах обучения и подготовки.

При преобладании у менеджера стиля 9.1 ему следует больше внимания уделять обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т. п.

Преобладание стиля 7.9 требует от менеджера овладения процессом принятия решений, планирования, организации, контроля рабочих операций.

Стиль 5.5 может потребовать от менеджера обучения по указанным выше направлениям.

Стиль 7.1 вызывает сомнение в возможности изменить поведение менеджера, в том числе и через обучение.

Концепция вознаграждения и наказания. Эта концепция рассматривает лидера в качестве управляющего процессом изменения поведения подчиненных в желательном направлении.

Эта концепция характеризуется четырьмя типами лидерского поведения:

- 1) наказание без учета качества работы, т. е. степень, с которой лидер использует жесткие меры независимо от того, насколько работник хорошо выполняет задание;
- 2) наказание за уровень выполнения работы — это степень, с которой лидер использует жесткие меры при выполнении подчиненными работы на низком уровне;
- 3) вознаграждение без учета качества работы — это степень, с которой лидер вознаграждает подчиненного независимо от того, насколько он хорошо выполняет работу;
- 4) вознаграждение за уровень выполнения работы — это степень, с которой лидер использует позитивное усилие при выполнении подчиненным работы на высоком уровне.

§ 9.5. Ситуационный подход к лидерству

Рассмотренные выше концепции лидерского поведения, по существу, не отражают влияния на ситуации и не дают возможности судить о поведении лидера в этом случае.

Ситуационный подход к лидерству заполняет этот пробел. Наиболее известными являются следующие концепции ситуационного лидерства:

- ▶ континуум лидерского поведения Танненбаума — Шмидта;
- ▶ модель ситуационного лидерства Херсея и Бландшарда;
- ▶ ситуационная модель принятия решения Врума — Яго.

Континуум лидерского поведения Танненбаума — Шмидта.

Модель представляет семь возможных образцов поведения лидера (лидерство) как функцию трех переменных (факторов):

- ▶ самого лидера;
- ▶ последователей;
- ▶ создавшейся ситуации.

Зависимость семи образцов поведения перекрывает весь спектр демократической и авторитарной альтернативами (рис. 9.4) с ориентацией на отношения и работу.



Рис. 9.4. Континуум лидерского поведения

На рис. 9.4 обозначены некоторые типы лидерского поведения:

- 1) лидер дает возможность последователям действовать в пределах зоны «свободы»;
- 2) лидер в определенных пределах делегирует решение групп;
- 3) лидер выдвигает проблемы, просит дать предложения и принимает решение;
- 4) лидер предлагает решения и считает возможным их изменить;
- 5) лидер выдвигает идеи и предлагает их обсудить;
- 6) лидер убеждает последователей в своих решениях;
- 7) лидер принимает решения и доводит их до подчиненных.

Модель ситуационного лидерства Херсея и Бландшарда. В основе модели лежит понятие «зрелость последователей», т. е. степень наличия у людей способности и желания выполнять поставленную задачу. Зрелость включает в себя две составляющие:

- ▶ профессиональную (знания, умения, навыки, опыт);
- ▶ психологическую (соответствует желанию выполнить работу или мотивированности работника).

Модель представляет четыре стадии зрелости, которые размещены на шкале зрелости последователей на рис. 9.5.

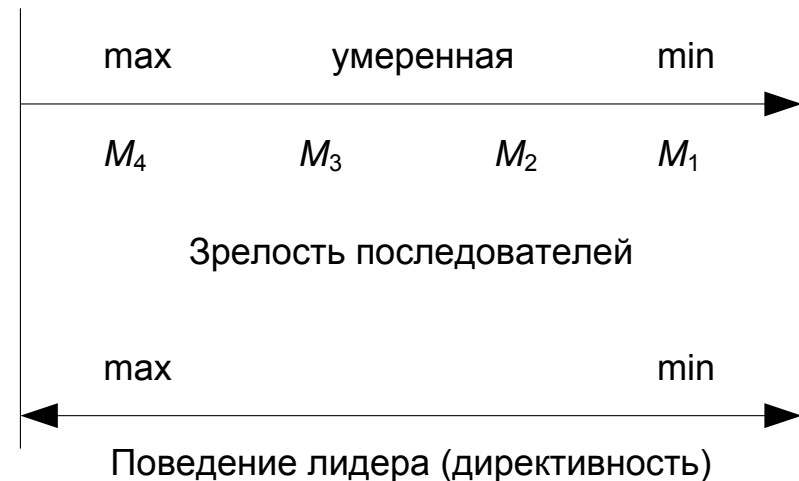


Рис. 9.5. Шкала зрелости последователей:

- M_1 — люди неспособные и не желают работать, они либо не компетентны, либо не уверены в себе;
- M_2 — люди неспособные, но желают работать, у них есть мотивация, но нет навыков и умения;
- M_3 — люди способные, но не желают работать, их привлекает то, что предлагает руководитель;
- M_4 — люди способные и желают делать то, что им предлагает лидер

В соответствии со степенью зрелости лидер должен корректировать свои действия по структурированию работы. Очевидно, что при степени зрелости M_4 лидер должен проявить минимум, а при M_1 — максимум усилий. Схематично это можно представить шкалой поведения лидера (директивность).

Однако поведение лидера по структурированию работы строится в соответствии со сложившейся ситуацией и выбранным им уровнем (стилем) поведения в области отношений с последователями (поддержка последователей), что также можно представить в виде шкалы поддержки.

Сочетание шкал директивности и поддержки позволяют построить матрицу «лидерский стиль» (рис. 9.6).

min	S_3	S_2
Поддержка max	S_4	S_1
	Директива	

Рис. 9.6. Матрица «лидерский стиль»:

S_1 — *указывающий стиль*, характеризуется низкой зрелостью. Лидер должен проявить высокую директивность и тщательно контролировать работников для устранения у них неуверенности в том, что работа будет выполнена;

S_2 — *убеждающий стиль*. Руководитель помогает последователям путем убеждения, вселяет в них уверенность в выполнении работы;

S_3 — *участвующий стиль*. Это способные к работе подчиненные, но не желающие ее выполнять, нуждающиеся в партнерстве со стороны лидера, и лидер данного стиля вызывает у последователей желание выполнить задание;

S_4 — *делегирующий стиль*. Характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работника, способствует творческому подходу к работе

Из матрицы видно, что на «взращение» последователей лидер реагирует путем сокращения уровня директивности своего поведения.

Рассмотренная модель во многом совпадает с другими признанными управленческими и поведенческими теориями. Например, в управленческой сетке Блейка и Моутон стили лидерства находятся в таком соответствии:

$$9.1 = S_1; \quad 9.9 = S_2; \quad 1.9 = S_3; \quad 1.1 = S_4.$$

Однако в отличие от управленческой сетки в рассмотренной модели не говорится об одном единственно верном для всех ситуаций стиле и делается упор в описании стилей на само лидерское поведение.

Ситуационная модель принятия решения Врума — Яго. Она предлагает использование дерева решений для определения лидерского стиля, наиболее соответствующего сложившейся ситуации. При использовании модели менеджер как бы следует по ветвям этого дерева слева направо. Делая это, он сталкивается с десятью проблемными ситуациями. Оценка ситуаций делается им по восьми аспектам проблемы с выбором по каждому из них ответа: высокий/высокая или низкий/низкая. Эти ответы выводят менеджера в конце концов на конкретную проблемную ситуацию и рекомендуемый для нее стиль принятия решения (рис. 9.7). Для принятия решений в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных в модели предлагается использовать применительно к руководству группой пять стилей: автократический I (AI), автократический II (AII), консультативный I (KI), консультативный II (KII), групповой, или совместный II (GII).

Одной из отличительных особенностей модели является то, что в целом она делает больший упор на изучение ситуации, чем на изучение личности лидера. Действительно, может быть, имеет больше смысла говорить об автократической ситуации и ситуации участия, чем об автократическом лидере или участвующем лидере.

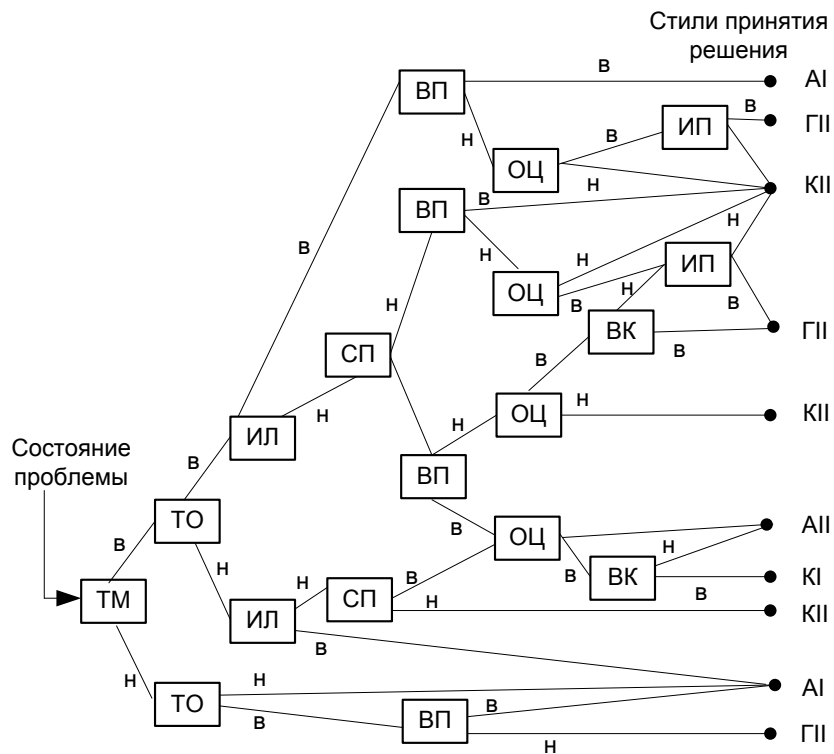


Рис. 9.7. Дерево решений Врума — Яго:

в — высокий/высокая; н — низкий/низкая; □ — аспекты проблемы;
 · — проблемные ситуации

AI — руководитель принимает решение сам, используя имеющуюся у него на данное время информацию;

AII — руководитель получает необходимую информацию от подчиненных и затем сам принимает решение. Работники привлекаются только на этапе сбора информации. Вырабатывает и принимает решение руководитель;

KI — руководитель на индивидуальной основе делится соображениями по проблеме с имеющими к ней отношение подчиненными в целях получения от них идей и предложений, не собирая при этом их в группу. Затем он сам принимает решение, которое может основываться на вкладе подчиненных, а может и нет;

KII — руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными на совещании, в ходе которого собирает их идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое может либо отражать либо не отражать вклад подчиненных;

GII — руководитель, собрав подчиненных, делится с ними соображениями по проблеме. Они вместе с ним вырабатывают и оценивают альтернативы и пытаются достичь консенсуса относительно решения. Роль, выполняемая при этом руководителем, больше похожа на роль председателя собрания,

координирующего дискуссию, концентрирующего внимание на проблеме и делающего все для того, чтобы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы. Руководитель не пытается влиять на группу, с тем чтобы она приняла его решение, и проявляет готовность принять и выполнить любое решение, получившее поддержку всей группы

Аспекты проблемы

тм	Требования к методу	Каков уровень требований к методу принятия решений?
то	Требования к обязательностям	Каков уровень обязательств подчиненных в предполагаемом решении?
ил	Информированность лидера	В какой степени лидер обладает необходимой информацией для принятия правильного решения?
сп	Структурированность проблемы	Каков уровень структурированности проблемы?
вп	Вероятность подчинения	С какой вероятностью можно ожидать, что подчиненные возьмут на себя обязательства по выполнению единоличного решения?
оц	Общность целей	В какой степени подчиненные согласны с тем, что решение данной проблемы в интересах всей группы или организации?
вк	Вероятность конфликта	В какой степени существует вероятность конфликта между подчиненными в случае принятия данного решения?
ип	Информированность подчиненных	В какой степени подчиненные обладают необходимой информацией для принятия решения?

Контрольные вопросы

1. Назовите четыре основные роли руководителя.
2. В чем заключается роль руководителя-лидера?
3. В чем заключается роль руководителя-администратора?
4. В чем заключается роль руководителя-планировщика?
5. В чем заключается роль руководителя-предпринимателя?
6. Какая классификация ролей руководителя ближе к российским условиям?
7. Каковы две основные функции менеджера в его социальных ролях?
8. Какие качества менеджера относятся к прирожденным или передаваемым по наследству?
9. Какие две группы факторов полагают детерминирующими особенностями организационного поведения женщин?
10. От чего зависят личностные характеристики руководителя?
11. В какие группы можно объединить индивидуальные качества руководителя?
12. Дайте определение основных понятий лидерства.
13. Перечислите основные различия между лидером и менеджером.
14. Как характеризует руководство и лидерство Р.Л. Кричевский?
15. Сформулируйте основные понятия лидерского поведения.
16. Какие переменные лежат в основе концепций лидерского поведения?
17. Назовите основные концепции лидерского поведения.
18. Сформулируйте основные положения концепции «три стиля руководства».
19. Сформулируйте основные положения концепции «исследования университета штата Огайо».
20. Сформулируйте основные положения концепции «исследования Мичиганского университета».
21. Сформулируйте основные положения концепции «системы управления Р. Ликерта».
22. Сформулируйте основные положения концепции «управленческая сетка Р. Блейка и Д. Моутон».
23. Сформулируйте основные положения концепции «вознаграждение и наказание».
24. Что означает ситуационный подход к лидерству?
25. Перечислите основные концепции ситуационного лидерского поведения.
26. Сформулируйте основные положения концепции «континуум лидерского поведения Танненбаума — Шмидта».
27. Сформулируйте основные положения модели ситуационного лидерства Херсея и Бландшарда.
28. Сформулируйте основные положения ситуационной модели принятия решения Врума — Яго.

10

глава

Основы кадровой политики на предприятии

- ▶ Система управления трудовыми ресурсами
- ▶ Организация деятельности кадровых служб

§ 10.1. Система управления трудовыми ресурсами

Система управления трудовыми ресурсами на предприятии (организации) содержит три взаимосвязанных блока: формирование трудовых ресурсов; развитие трудовых ресурсов и повышение качества трудового периода жизни работников.

1. *Формирование трудовых ресурсов организации.* Этот блок включает три направления:

- ▶ планирование трудовых ресурсов организации;
- ▶ комплектование персонала, работников организации;
- ▶ уровень заработной платы и состав предоставляемых льгот.

Планирование трудовых ресурсов организации начинается с изучения и анализа фактического состава трудовых ресурсов, которые позволяют дать критическую оценку характеру и формам использования персонала предприятия, выявить узкие места, внести — с учетом новых требований — необходимые изменения в организацию труда и производства, откорректировать профессионально-квалификационный состав работников предприятия. Это составляет основу для перехода к следующему этапу — *прогнозированию*.

Прогнозирование потребности в рабочей силе производится в краткосрочной перспективе. При этом целесообразно принять во внимание результаты научно-технического и экономического прогресса, так как решение более отдаленных, перспективных задач данного предприятия будет требовать радикальной динамики состава промышленно-производственного персонала. Завершается

этап планирования трудовых ресурсов предприятия разработкой конкретных программ реализации прогноза.

Программа покрытия потребности предприятия в рабочих кадрах включает несколько конкретных разделов по набору, подготовке и продвижению работников. Как правило, комплексная программа обеспечения персоналом содержит:

- ▶ план новой подготовки рабочих и специалистов;
- ▶ план повышения квалификации и овладения смежными профессиями;
- ▶ план подготовки рабочих и специалистов, отражающий изменения в структуре производства и диверсификацию предприятия;
- ▶ план по формированию резерва руководителей (низового и среднего звена).

Практическое направление работы по формированию трудовых ресурсов организации — комплектование персонала, работников организации. Оно охватывает следующие подготовительные процедуры:

- ▶ изучение содержания работ на каждом предполагаемом рабочем месте;
- ▶ составление должностных конструкций по всем необходимым предприятию специальностям;
- ▶ комплектование резерва (набор работников) кадров.

Кадровая служба организации, прежде чем осуществлять подбор необходимых предприятию кадров, должна иметь четкое представление, кого следует принимать, какие требования предъявляются к будущему работнику. Ответ на этот непростой вопрос призвана дать составленная на основе всестороннего анализа содержания каждого планируемого рабочего места должностная инструкция.

Должностная инструкция представляет собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков для выполнения работы на данном рабочем месте, а также прав работника данной должности. Составление должностных инструкций ведется высококвалифицированными работниками кадровой службы, владеющими технологией их разработки, а также хорошо знающими свое предприятие. В должностной инструкции отражаются данные, характеризующие подразделения, где находится рабочее место (цех, отдел, участок, вид работы), назначение работы, обязанности, возложенные на работника, с их подробным пунктуальным изложением.

Комплектование резерва кадров (а иногда и непосредственный набор) осуществляется с учетом требований, предъявляемых должностными инструкциями. Численный состав комплектуемых кадров учитывает предстоящий выход на пенсию, текучесть, увольнения

по окончании действия контрактов о найме, а также предстоящее расширение предприятия. В качестве претендентов на вакантные рабочие места могут выступать:

- ▶ собственные сотрудники предприятия;
- ▶ клиенты и работники родственных предприятий;
- ▶ прежние сотрудники предприятий;
- ▶ выпускники школ, средних специальных и высших учебных заведений;
- ▶ рекомендуемые агентством по трудоустройству;
- ▶ откликнувшиеся на публикации о наборе и на рекламу предприятия в средствах массовой информации.

Мировой опыт подтверждает склонность фирм при наборе кандидатов на более ответственные должности к поиску их среди своих работников. В ходе отбора практикуются различные методики: собеседование, тестирование, специальные оценки, проводимые в особых центрах с использованием моделей и тренажеров. В процессе изучения кандидата на вакантную должность представитель кадровой службы информирует его об условиях труда, оплате и льготах, а также по возможности знакомит с предприятием в целом.

Один из основополагающих факторов, влияющих на процесс комплектования кадров, — начальный уровень заработной платы, состав предоставляемых льгот. Определение заработной платы и льгот по сути своей призвано обеспечить конкурентоспособность рабочих мест, предлагаемых нанимаемым работникам. Устанавливаемые на предприятии ставки, другие стимулирующие труд элементы повышают привлекательность как предлагаемой должности, так и предприятия. В общем виде это направление системы управления трудовыми ресурсами на предприятии можно представить как три тесно взаимосвязанных элемента:

- ▶ определение исходной ставки с учетом минимальной заработной платы, установленной на федеральном и местном (региональном) уровнях;
- ▶ выбор форм, методов и расчета стоимости труда по каждому блоку профессий и уровню квалификации с учетом опыта предприятия и данной отрасли;
- ▶ установление льгот и стимулов для различных категорий работников.

2. *Развитие трудовых ресурсов предприятия.* Этот блок системы управления трудовыми ресурсами на предприятии представляет собой кадровую политику и стратегию предприятия в области развития персонала и его оптимального использования, учитывающую как работу с уже оформленным составом, так и реализацию прогнозов по обеспечению потребности в рабочей силе. Эти мероприятия

прежде всего направлены на качественное развитие потенциала работников, повышение производительности труда. Структурно второй блок можно представить в виде четырех составляющих направлений:

- ▶ профессиональная ориентация и социальная адаптация работника в коллективе предприятия;
- ▶ повышение качества трудовых ресурсов предприятия на базе профессиональной подготовки и переподготовки кадров;
- ▶ оценка результатов деятельности персонала;
- ▶ специфика работы с управленческим персоналом.

Необходимость *профессиональной ориентации и социальной адаптации работника в коллективе* организации вызвана спецификой каждого конкретного коллектива, конкретного рабочего места и создавшимися в этом коллективе отношениями, микроклиматом и социальной средой. Вновь прибывший в коллектив работник нуждается в элементарной ориентации, а также в приспособлении своего опыта, знаний, умений, стандартов отношений к данному рабочему месту и коллективу, в котором приходится работать. В осуществлении этого важного ознакомительного комплекса мероприятий с вновь поступившим работником главная роль отводится кадровой службе предприятия. Основная часть профориентационно-ознакомительной работы с вновь прибывшим работником приходится на первый день и первую неделю его пребывания в коллективе, но на этом процесс знакомства и адаптации не заканчивается, а длится еще какое-то время. Однако введение в должность — это лишь полдела, для качественного роста входящего в коллектив работника необходимо предусматривать обучение на основе выявления его слабых сторон с учетом специфики его рабочего места.

Повышение качества трудовых ресурсов предприятия на базе профессиональной подготовки и переподготовки кадров представляет собой систему мероприятий, направленных на поддержание соответствия рабочей силы требованиям, диктуемым развитием производительных сил, прежде всего научно-техническим прогрессом. Закономерный итог — повышение производительности труда. В силу особой экономической значимости управление данной сферой — весьма важный участок работы кадровой службы. Он требует к себе не шаблонного подхода, а творческого использования принципов управления персоналом. Здесь должны учитываться цели и задачи, стоящие перед предприятием. Но при этом необходимо обеспечить индивидуальный подход к работнику и найти ключ к его таланту, способностям, приобщить к общему делу. Для этого используется целый ряд методов профессионального совершенствования работников предприятия, к основным из которых можно отнести:

- ▶ полную и всестороннюю мотивацию целей, задач и последствий обучения;
- ▶ максимальное апробирование на рабочем месте (или на модели, тренажере) полученных знаний;
- ▶ оценку прилежности и получаемых знаний как в ходе обучения, так и на рабочем месте;
- ▶ обеспечение реализации полученных в ходе обучения знаний и навыков на том же или на новом рабочем месте.

Оценка результатов деятельности персонала — это не оценка каждого конкретного работника в ходе его обучения, это изучение непосредственным руководителем качества выполнения каждой операции обученным работником на его рабочем месте за определенный период. В результате такой всесторонней, комплексной оценки руководитель информирует работника об уровне эффективности его работы, указывает направления ее совершенствования. Кроме того, такая оценка дает возможность составить условный профессиональный портрет работника и схему его дальнейшего использования на предприятии с четкой мотивацией каждого его перемещения.

Специфика работы с управленческим персоналом обусловлена в первую очередь комплексностью, многосложностью задач, стоящих перед работником сферы управления — менеджером. Кроме отличного знания техники, технологии, экономики, самого предприятия руководящий работник должен обладать необходимым объемом теории и практики в такой важной области, какой является человекознание — психология, педагогика, деловое общение, умение управлять людьми, а также знать в определенном объеме законодательные нормативные документы, бухгалтерское дело и финансы. Эти качества можно объединить в комплекс профессиональной компетентности и умения работать с людьми. Сотрудники кадровой службы, занимающиеся работой с управленческим персоналом, как правило, сами являлись в прошлом высококвалифицированными управленцами.

3. *Качество трудовой жизни.* Данный блок представляет собой степень удовлетворения работниками своих личных целей в процессе работы в организации. Качество трудовой жизни включает такие параметры, как достойная заработная плата, экологически чистая среда обитания на работе, безопасность, здоровье, развитие карьеры, дружелюбный коллектив, разрешение конфликтов, самоуважение. Достижение высокого уровня качества трудовой жизни для каждого сотрудника — неотъемлемая составляющая обеспечения высокой эффективности работы организации в целом.

Менеджеру XXI в. предстоит иметь дело с рабочей силой, очень «пестрой» по своему профессиональному, возрастному, этническому составу, нацеленной на личный рост, предпочитающей работать

в команде с руководителем, который скорее вдохновляет, нежели давит своим авторитетом. Очевидно, что основная тенденция развития в таких условиях — большая гибкость руководства к собственным сотрудникам.

Какой бы ни была организация, для нее применима следующая модель управления персоналом (рис. 10.1).

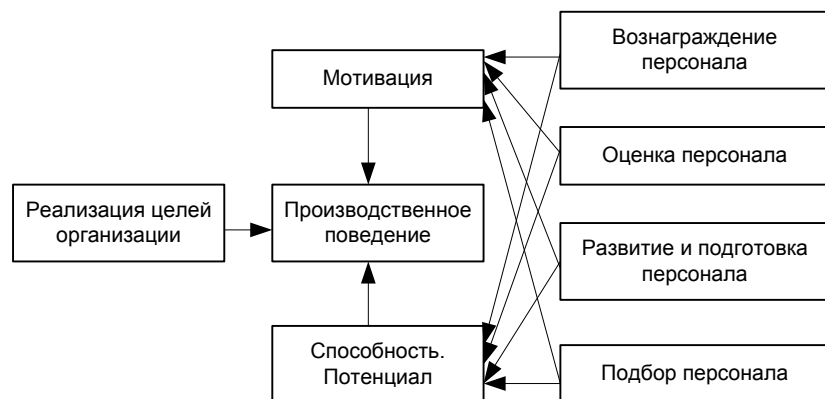


Рис. 10.1. Модель управления человеческими ресурсами

Реализация как стратегических, так и краткосрочных целей организации предполагает, что ее персонал обладает определенным набором умений и навыков, как технических, так и поведенческих, называемых производственным поведением. Чем ближе производственное поведение к идеальному, тем эффективнее решаются цели организации. Следовательно, задача управления персоналом состоит в обеспечении требуемого уровня производственного поведения каждого работника.

Производственное поведение складывается из двух составляющих — способности работника выполнять требуемые функции и его прилежания (мотивации), т. е. образцовый работник — тот, кто одновременно может и хочет выполнять порученные обязанности.

§ 10.2. Организация деятельности кадровых служб

В организационной структуре организации различают следующие варианты расположения кадровой службы:

- ▶ *структурную подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию* — сосредоточение всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме;

- ▶ *структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации* — близость ко всем сферам руководства организации;
- ▶ *структурную подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству* — повышение статуса кадровой службы;
- ▶ *организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией* — наиболее типичный вариант для большинства организаций.

Рассмотрим последний наиболее типичный вариант.

В основу организации управления персоналом в современной организации положены три парадигмы.

Первая парадигма — *экономическая*. Человек рассматривается здесь как фактор производства и элемент процесса труда. Функция менеджмента — использование трудовых ресурсов. Главный рычаг воздействия на персонал — заработная плата. Теоретическая основа данной парадигмы — экономическая теория, предложенная Ф. Тейлором.

Вторая парадигма — *организационная*, подразумевает, что человек — основной ресурс организации. Эта парадигма включает два подхода:

- ▶ административный, в основе которого лежит бюрократическая теория организации;
- ▶ социальный, в основе которого лежит постбюрократическая теория организации.

В данной парадигме вопросы управления персоналом рассматриваются шире, чем в экономической парадигме, так как административный подход подразумевает частичное управление жизненным циклом человека, а социальный подход — комплексное управление его жизненным циклом.

Третья парадигма — *гуманистическая*. Человек рассматривается как главный субъект организации и член организации-семьи. В основу стимулирования здесь положена концепция качества трудовой жизни. Теоретическую основу этой парадигмы составляют социальная психология и философия японского менеджмента.

Хотя в подразделении на парадигмы управления персоналом и прослеживается историческая тенденция, следует заметить, что все они существуют в настоящее время. Первая парадигма реализуется в организациях, занятых массовым производством, рутинной технологией; вторая парадигма преобладает и реализуется в средних и крупных фирмах обычных и высокотехнологичных отраслей; третья парадигма характерна для малого предпринимательства и наукоемких отраслей. Владение методами и подходами всех трех парадигм управления персоналом — обязательное условие для эффективной работы менеджера современной организации.

Контрольные вопросы

1. Назовите три основных блока системы управления трудовыми ресурсами на предприятии.
2. Укажите основные подготовительные процедуры формирования трудовых ресурсов организации.
3. Чем вызвана необходимость профессиональной ориентации и социальной адаптации работника в коллективе?
4. Что составляет основу повышения качества трудовых ресурсов предприятия?
5. Как оценить результаты деятельности персонала?
6. Назовите основные элементы модели управления человеческими ресурсами.
7. Какие парадигмы составляют основу организации управления персоналом в современной организации?
8. Сформулируйте основные положения экономической парадигмы организации управления персоналом в современной организации.
9. Сформулируйте основные положения организационной парадигмы организации управления персоналом в современной организации.
10. Сформулируйте основные положения гуманистической парадигмы организации управления персоналом в современной организации.

11

глава

Управление предприятием в условиях нестабильности внешней среды

- › Стратегическое управление
- › Функциональные стратегии

§ 11.1. Стратегическое управление

Стратегическое управление (СУ) — это технология управления организацией в условиях повышенной нестабильности внешней среды и ее неопределенности.

Суть СУ основана на предположении, что невозможно с достаточной степенью точности предсказать долгосрочные тенденции, это отличает СУ от долгосрочного управления. Долгосрочное управление осуществляется на основе анализа текущих тенденций, при этом подразумеваются тенденции роста и считается, что будущее будет по крайней мере не хуже прошлого и настоящего.

СУ как технология эффективного управления в условиях повышенной нестабильности и неопределенности факторов внешней среды является актуальным для организаций, имеющих диверсифицированный портфель сфер бизнеса.

Цикл стратегического управления организацией состоит из пяти этапов (П. В. Забелин, 1998):

- 1) определение бизнеса и миссии организации;
- 2) разработка долгосрочных и краткосрочных целей организации;
- 3) разработка стратегии организации;
- 4) реализация стратегии;
- 5) оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов.

Взаимосвязь указанных этапов цикла стратегического управления организацией представлена на рис. 11.1.

Определение бизнеса (сферы деятельности) организации предполагает:

- ▶ определение удовлетворяемой потребности;
- ▶ идентификацию потребителей;
- ▶ определение способа удовлетворения потребностей идентифицированных потребителей.

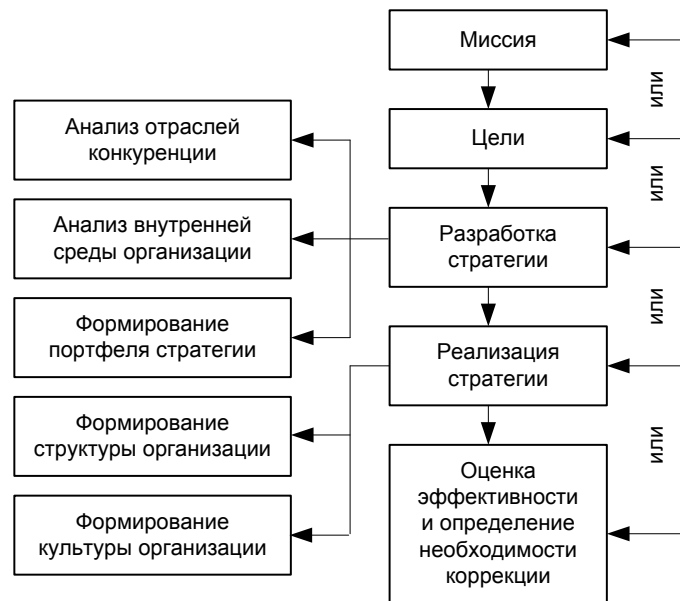


Рис. 11.1. Основные этапы цикла стратегического управления

Другими словами, для того чтобы определить сферу деятельности, необходимо ответить на вопрос: «Что, кого и как мы удовлетворяем?»

Миссия организации — основное социально значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде (помимо получения прибыли).

Формулировка миссии может быть получена при ответе высшего руководства организации на вопросы: «Кто мы? Что мы делаем? Куда мы движемся?» Миссия эффективна лишь в тех случаях, когда:

- ▶ она действительно может помочь организации стать лучше;
- ▶ в ней сконцентрировано истинное видение менеджерами организации ее будущего;
- ▶ ее разделяет большинство сотрудников организации.

Затем необходимо определить долгосрочные (3–5 и более лет) и краткосрочные (1–2 года) цели организации. Иногда не производится распределение целей на долгосрочные и краткосрочные, а формируются цели высшего порядка, называемые стратегическими.

В стратегическом управлении организацией выделяют *четыре уровня стратегии* (рис. 11.2): корпоративный, сферы бизнеса, функциональный, линейный.



Рис. 11.2. Уровни стратегии в управлении организацией

1. **Корпоративный уровень** присутствует в организациях, действующих в нескольких сферах бизнеса, т. е. в концернах и конгломератах. Здесь принимаются решения о закупке сырья, продаже изделий, ликвидации предприятий, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, составляются стратегические прогнозы развития отдельных сфер бизнеса и их соотношения между собой, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

2. **Уровень сферы бизнеса** — уровень первых руководителей недиверсифицированных предприятий, входящих в состав диверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее потенциала.

3. **Функциональный уровень** — уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т. д.

4. *Линейный уровень* — уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например представительств, филиалов.

Основной принцип координации стратегического управления на всех уровнях — принцип иерархической подчиненности. Стратегический план уровня, кроме первого, должен разрабатываться на основе стратегического плана первого, верхнего уровня. Значительной проблемой согласования стратегических планов является различие интересов. Классическими примерами считаются различия и интересы, например, таких функциональных подразделений, как маркетинговое и производственное, финансовое и НИОКР.

Следует отметить, что на разработку стратегических планов оказывает влияние ряд факторов, среди которых: СТЕР-факторы, общие перспективы отрасли, конкуренция, культура и структура организации, отношения между высшими руководителями уровней управления, конкурентоспособность (КС) и конкурентный потенциал (КП) организации, история организации и т. д.

Основные *классификационные признаки СУ*:

- ▶ уровень принятия решений;
- ▶ базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- ▶ стадия жизненного цикла отрасли;
- ▶ относительная сила отраслевой позиции организации;
- ▶ степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Все стратегии можно классифицировать по следующим группам:

- ▶ глобальные стратегии, определяющие доминирующий способ формирования конкурентных преимуществ у организации — минимизация издержек, дифференциация, фокусирование, инновации, оперативное реагирование;
- ▶ корпоративные стратегии — стратегии управления портфелем сфер бизнеса;
- ▶ функциональные стратегии, которые служат для достижения локальных целей и задач и соответствуют внутреннему и внешнему контексту в организации.

§ 11.2. Функциональные стратегии

Функциональные стратегии, как было указано выше, применяются в зависимости от характера внешних и внутренних воздействий.

Функциональные стратегии разделяют на (П. В. Забелин, 1998):

- ▶ наступательные и оборонительные стратегии;
- ▶ стратегию вертикальной интеграции;
- ▶ стратегии для отраслевых лидеров;

- ▶ стратегии для рядовых отраслевых организаций;
- ▶ стратегии для слабых организаций и организаций в состоянии кризиса;
- ▶ стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли.

Наступательные и оборонительные стратегии. Конкуренцию можно сравнить с войной. Подобная аналогия породила отдельные термины в СУ, например наступление, оборона, «партизанское нападение» и т. д.

Величины конкурентных преимуществ в процессе конкуренции изменяются. Если у фирмы А имеется конкурентное преимущество перед фирмой В, то фирма В вынуждена предпринять действия по повышению своего конкурентного преимущества либо по его снижению у фирмы А. Конкурентное преимущество определенного вида, как правило, имеет свой жизненный цикл. Для продления его стадии зрелости организация вынуждена принимать определенные действия, которые могут носить либо упреждающий характер, либо реагирующий. Совокупность мероприятий по удержанию и приобретению конкурентных преимуществ упреждающего характера относят к категории наступательных стратегий. Оборонительными стратегиями называют мероприятия, носящие характер реакции.

Можно выделить несколько направлений реализации наступательной стратегии:

- ▶ наступление на сильные стороны конкурента;
- ▶ наступление на слабые стороны конкурента;
- ▶ многоплановое наступление;
- ▶ захват стратегических рубежей;
- ▶ партизанские нападения;
- ▶ упреждающие действия.

Наступление на сильные стороны конкурента предполагает:

- ▶ возможность получения доли рынка путем достижения превосходства над сильными сторонами более слабых конкурентов;
- ▶ возможность свести на нет конкурентные преимущества более сильных конкурентов (перехват доли рынка).

Эти возможности могут быть реализованы различными способами, например, такими, как:

- ▶ снижение цен;
- ▶ использование сравнительной рекламы (в рамках действующего законодательства);
- ▶ наделение продукции качествами, которые важны для клиентуры конкурентов.

Однако адекватность тех или иных действий должна определяться «запасом прочности» организации. Например, снижение цены на товар может иметь смысл лишь тогда, когда при сходных ценах рентабельность продаж конкурента ниже таковой у наступающей организации.

Наступление на слабые стороны конкурента может предполагать:

- ▶ развитие бизнеса в тех географических регионах, где конкурент обладает незначительной рыночной долей или прилагает меньше усилий по борьбе с конкурентами;
- ▶ работу с сегментами, которыми конкурент пренебрегает или плохо обслуживает;
- ▶ концентрацию усилий на тех продуктах, где аналоги конкурента имеют относительно невысокое качество;
- ▶ концентрацию усилий на рынке, где конкуренты не смогли или не успели прочно закрепиться;
- ▶ создание товаров, которые смогут заполнить пробелы в продуктовой линии конкурента и, вероятно, сформировать новый сегмент и закрепиться в нем.

Практика показывает, что наступления на слабые стороны обычно оказываются более удачными по сравнению с наступлениями на сильные стороны.

Многоплановое наступление предполагает одновременное осуществление мероприятий в разных направлениях. К примеру, это могут быть такие одновременно предпринятые действия, как:

- ▶ снижение цены;
- ▶ увеличение рекламных затрат;
- ▶ улучшение условий для дистрибьюторов;
- ▶ запуск новых товаров и т. д.

Подобную стратегию могут себе позволить лишь достаточно мощные отраслевые организации.

Захват стратегических рубежей предполагает получение конкурентного преимущества в новом, еще не сформировавшемся, но перспективном сегменте и принуждение конкурента к намерстыванию упущенного.

Партизанское нападение — удел многих организаций, его основной принцип — «Удар — отскок». Идеология стратегии — нанесение внезапных узконаправленных ударов по неукрепленным позициям конкурента. При ее реализации важен фактор внезапности. Однако организации не могут слишком часто использовать эту стратегию, так как по своей природе она не может создать долгосрочное конкурентное преимущество. Примеры партизанского нападения: выдвижение официальных обвинений конкурента в нарушении антимонопольного законодательства, патентного права, недобросовестной рекламе.

Упреждающие действия — мероприятия по созданию конкурентного преимущества, которые конкуренты не смогут или побоятся повторить. Приведем несколько примеров. Нарастание производственных мощностей сверхсуществующих на данный момент потребностей в надежде на рост спроса — мероприятие рискованное, но если спрос растет, как предполагалось, организация получает большие шансы резко увеличить свою рыночную долю. Организация может пойти на снижение рентабельности с целью привязать к себе долгосрочными контрактами лучших поставщиков и дистрибьюторов. В случае возрастания емкости рынка она имеет возможность получения конкурентных преимуществ за счет наличия достаточно мощной сбытовой сети и надежных поставщиков.

Если организация подверглась нападению, она вынуждена прибегнуть к оборонительным стратегиям. Существует несколько основных путей защиты. Первый — неуклонное укрепление конкурентной позиции:

- ▶ расширение продуктовой линии с целью ликвидации вакантных ниш для атакующих;
- ▶ запуск продуктов с параметрами, близкими к таковым у товаров конкурентов;
- ▶ поддержание низких цен на товары, максимально соответствующие товарам конкурентов;
- ▶ заключение с дистрибьюторами и дилерами эксклюзивных договоров;
- ▶ предоставление дилерам значительных скидок с целью снижения их заинтересованности в сотрудничестве с конкурентами;
- ▶ бесплатное или недорогое обучение персонала организаций-потребителей по эксплуатации и продвижению товара фирмы;
- ▶ мероприятия по повышению стоимости переключения потребителей на другие товары посредством:
 - ✓ предоставления дополнительных скидок тем потребителям, которые могут использовать товары конкурентов;
 - ✓ использования бесплатных образцов и купонов;
 - ✓ распространения слухов о грядущем снижении цен на продукцию или появлении новых моделей, что будет способствовать снижению вероятности переключения потребителей на товары конкурентов;
- ▶ сокращение сроков поставки запасных частей потребителям;
- ▶ увеличение сроков гарантии;
- ▶ активное патентование перспективных технологий;
- ▶ участие в разработке и освоении новых технологий;

- ▶ минимизация числа поставщиков, работающих также и с конкурентами.

Второй путь — четкое информирование конкурентов о намерении предпринять серьезные ответные меры в случае нападения. Цель — убедить потенциальных агрессоров не осуществлять нападения. На потенциальных агрессоров можно воздействовать, например, следующим образом:

- ▶ делать заявления на высшем уровне о намерении сохранить рыночную долю компании;
- ▶ делать заявления об имеющихся планах модернизации производственных мощностей с целью достойно отреагировать на прогнозируемый рост спроса;
- ▶ распускать слухи о запуске новых продуктов, прорывных технологий;
- ▶ делать публичные заявления о намерении держать конкурентоспособные цены;
- ▶ резко и сильно реагировать на действия слабых конкурентов с целью создания имиджа организации, которая сможет за себя постоять.

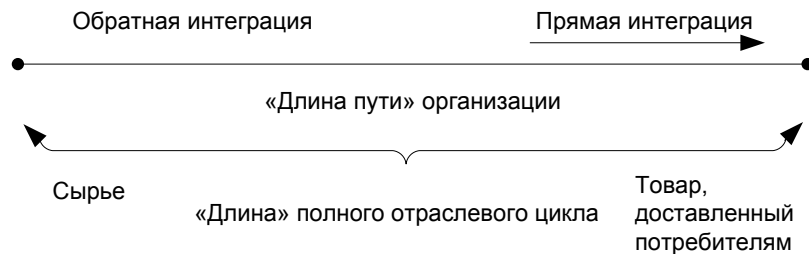


Рис. 11.3. Графическая интерпретация вертикальной интеграции

Стратегия вертикальной интеграции. Любая организация является поставщиком и потребителем. Она интегрирована в систему трансформации сырья в конечные, доставленные потребителям товары и услуги. Предположим, что по заданным критериям можно рассчитать «длину пути» между сырьем и доставленным потребителям товаром, а также что определенная доля этого пути принадлежит организации. Стратегия, связанная с увеличением доли длины пути, принадлежащей в этом процессе организации, называется стратегией вертикальной интеграции и предполагает движение назад, к сырью (обратная вертикальная интеграция), и движение вперед, т. е. к доставленному потребителям товару (прямая вертикальная интеграция) (рис. 11.3).

Основная мотивация для организации в осуществлении стратегии вертикальной интеграции — укрепление ее конкурентного потенциала (КП) за счет ослабления конкурентной силы поставщиков и потребителей.

Рассмотрим несколько примеров вертикальной интеграции. Организация производит товар, закупая комплектующие. Осуществляя стратегию обратной вертикальной интеграции, она переходит к производству части комплектующих и, реализуя стратегию прямой вертикальной интеграции, занимается созданием собственной сбытовой сети. Организация, занимавшаяся добычей и продажей нефти, инициируя стратегию прямой вертикальной интеграции, приступает к переработке нефти и продаже бензина.

Нередко одним из мотивов вертикальной интеграции является желание расширить бизнес в связи со стабилизацией рыночной ситуации и невозможностью увеличения рыночной доли. В таких ситуациях организация уже не имеет возможности расти «вширь» и предпочитает начать рост «в длину».

Помимо достоинств, стратегия вертикальной интеграции имеет недостатки:

- 1) требует инвестиций;
- 2) увеличивает риск для всей организации, так как при ее реализации организация вступает в новые сферы бизнеса;
- 3) сильно вертикально-интегрированные фирмы бывают часто завязаны в единый технологический цикл, и при появлении прорывных технологий они имеют наибольшие трудности с перестройкой процесса;
- 4) оптимальные объемы производства для различных этапов «пути» могут сильно различаться, что не позволит организации максимально использовать преимущества эффектов масштабов производственного и маркетингового.

Эффект масштаба производственный — это снижение удельных производственных затрат при возрастании объема производства до определенного значения (за единицу времени) и их рост при дальнейшем увеличении объема производства.

Эффект масштаба маркетинговый — это снижение удельных затрат на продвижение и сбыт при возрастании объема реализации (за единицу времени) до определенного значения и их рост при дальнейшем увеличении объема реализации.

Стратегии для отраслевых лидеров. Целью стратегий для отраслевых лидирующих организаций является сохранение занимаемых позиций и, возможно, приобретение статуса доминантного лидера.

Доминантный отраслевой лидер — организация, чья рыночная доля значительно превосходит рыночные доли прочих организаций, вероятность ее значительного снижения минимальна.

Можно выделить три стратегии для отраслевых лидеров.

Перманентная стратегия нападения базируется на принципе «лучшая защита — нападение» или «есть только два вида движения: вперед и назад». Данная стратегия подразумевает позитивное отношение в организации к инновационной деятельности. Такие лидеры стремятся быть первыми при запуске новых технологий, в том числе радикального характера, новых товаров и т. д. В тех случаях, когда их рыночная доля не достигает критического с точки зрения антимонопольного законодательства значения, они стремятся развиваться быстрее рынка, тем самым увеличивая свою рыночную долю.

Стратегия укрепления и защиты предполагает создание таких условий, при которых конкурентам было бы сложно увеличивать рыночную долю за счет лидирующей компании. Стратегия может потребовать:

- ▶ увеличения входных барьеров для новичков посредством интенсификации рекламных усилий, улучшения качества обслуживания, увеличения затрат на НИОКР;
- ▶ вывода на рынок товаров под собственной торговой маркой, сходных с таковыми у конкурентов;
- ▶ изыскания путей увеличения стоимости переключения клиентов организации на товары конкурентов;
- ▶ расширения продуктовой линии с целью оккупации рыночных сегментов, которые могут занять конкуренты;
- ▶ поддержания высокой конкурентоспособности продукции;
- ▶ расширения производственного и маркетингового потенциала с опережением текущих рыночных потребностей с целью блокирования менее мощных конкурентов;
- ▶ осуществления значительных инвестиций в развитие технологий;
- ▶ осуществления патентования новых смежных технологий с недостаточно определенными перспективами;
- ▶ заключения эксклюзивных договоров с поставщиками и дистрибьюторами.

К данной стратегии наиболее часто прибегают организации, достигшие отраслевого доминирования и не желающие подвергаться риску попасть под действие антимонопольного законодательства, а также организации, которые стремятся получать максимальные прибыли именно сегодня в связи с тем, что долгосрочные перспективы отрасли либо не определены, либо недостаточно привлекательны и масштабные инвестиции достаточно рискованны.

Стратегия демонстрации силы предполагает создание имиджа организации, не прощающей попытки конкурентов изменить расстановку сил. При реализации данной стратегии организация делает намеки своим конкурентам, что в случае их агрессивных действий они будут наказаны. Такая организация оперативно реагирует на попытки конкурентов захватить часть ее рыночной доли посредством еще большего, чем у конкурентов, снижения цены, еще большего усиления рекламных усилий, еще больших дилерских скидок и т. д.

Стратегии для организаций, следующих за лидером. Такие организации могут быть разделены на две группы — *агрессоры* и *спокойные последователи*. Первые не удовлетворены своим положением и всячески стремятся отвоевать у лидера и у других отраслевых организаций рыночные доли. Вторые хотят сохранить имеющееся у них положение, будучи удовлетворенными получаемыми прибылями.

Функциональные стратегии организаций, занимающих вторые места, в значительной степени определяются параметрами отрасли. В отраслях с ярко выраженными эффектами масштаба у них имеется лишь две возможности. Первая — увеличение рыночной доли, вторая — уход из отрасли. Первая возможность может реализовываться через снижение издержек или посредством дифференциальной стратегии. Относительно малым организациям практически невозможно удержаться на рынке, где эффекты масштабов — один из ключевых факторов успеха; основные проблемы, с которыми они сталкиваются, — недостаточная экономия на производственном и маркетинговом эффектах масштабов, сложность завоевания признания у потребителей, невозможность широко рекламироваться, сложности в получении необходимых капиталов и др.

В отраслях, где эффекты масштабов выражены не столь значительно, организации могут прибегать к целому ряду стратегий для создания и укрепления конкурентных преимуществ:

- ▶ стратегии вакантной ниши, предполагающей захват достаточно емкой вакантной ниши, способной обеспечить требуемый объем реализации и перспективы роста, а также стратегически соответствующей целям организации;

- ▶ стратегии специализации, предполагающей работу с несколькими тщательно отобранными смежными сегментами;
- ▶ стратегия выделяемых отличий, предполагающей создание исключительно качественного продукта, имеющего уникальные свойства;
- ▶ стратегии спокойного следования, предполагающей работу в сегментах, где конкуренция слаба или отсутствует. При этой стратегии организации обычно реагируют, а не иницируют;
- ▶ стратегии роста посредством приобретений. Организации, ее реализующие, увеличивают свою рыночную долю посредством слияний и приобретений менее сильных конкурентов;
- ▶ стратегии отличительного имиджа, предполагающей создание и поддержание значительно отличающегося от конкурентов имиджа. Это может быть имидж организации с минимальными ценами, высочайшим качеством, наилучшим послепродажным обслуживанием, оригинальным дизайном товаров и т. д.

Статистика показывает, что прибыльность организаций в отраслях с незначительными эффектами масштабов слабо коррелирует с их размерами.

Стратегии для слабых организаций и организаций в кризисном состоянии. У организаций, имеющих слабую позицию, имеется несколько стратегических альтернатив:

- ▶ оборонительная стратегия, применимая в тех случаях, когда у организации имеются необходимые финансовые ресурсы. Она может базироваться на снижении себестоимости или на применении дифференциальной схемы;
- ▶ стратегия агрессивной защиты, подразумевающая различные, порой достаточно радикальные мероприятия по увеличению продаж, повышению прибыльности и укреплению конкурентной позиции, например, посредством резкого снижения цен, интенсификации рекламных усилий;
- ▶ стратегия немедленного выхода из бизнеса посредством продажи или ликвидации;
- ▶ стратегия снятия урожая, подразумевающая функционирование организации в особом режиме, находящемся между функционированием и выходом из бизнеса. При реализации данной стратегии организация переводит свою рыночную долю в финансовые ресурсы. Здесь применяются достаточно стандартные процедуры: расходная часть бюджета урезается до минимально допустимого уровня, цены поднимаются,

снижаются затраты на продвижение и сбыт, снижается качество товаров и послепродажного обслуживания, прекращаются инвестиции в оборудование, уменьшаются затраты на его профилактику, снижается уровень заработной платы сотрудников и т. д. Основная задача этих мероприятий — максимизировать в краткосрочном периоде получение финансовых ресурсов.

Существует несколько индикаторов целесообразности применения стратегии снятия урожая:

- ▶ долгосрочные перспективы отрасли непривлекательны;
- ▶ снижение усилий по поддержанию КП не приведет к резкому падению продаж;
- ▶ восстанавливать бизнес слишком дорого или невыгодно;
- ▶ сохранять рыночную долю организации становится все сложнее и дороже;
- ▶ организация может использовать получаемые в результате реализации финансовые ресурсы в более перспективной для нее сфере;
- ▶ данная сфера бизнеса не является основной в портфеле;
- ▶ данная сфера бизнеса не имеет важных стратегических соответствий в портфеле;
- ▶ комбинированные усилия предпринимаются в тех случаях, когда кризис особенно серьезен. Комбинированные усилия предполагают реализацию всех или части вышеперечисленных мероприятий.

В некоторых случаях перед организацией возникает вопрос: сможет ли она выжить в сложившихся условиях и пережить кризис? В таких случаях ей предстоит прибегнуть к реализации стратегии глобальной экономии. Ниже перечислены возможные причины, порождающие необходимость применения стратегии глобальной экономии:

- ▶ общеэкономический спад;
- ▶ резкое увеличение банковских процентных ставок по кредитам;
- ▶ политическая и экономическая нестабильность;
- ▶ внезапное снижение рыночного спроса;
- ▶ ужесточение государственного регулирования;
- ▶ внутриорганизационный финансовый кризис, вызванный, например, досрочным отзывом заемных оборотных средств или непролонгацией кредита.

Наиболее распространенная причина возникновения кризиса — неадекватная оценка перспектив организации, например завышенные перспективные объемы реализации и недооценка влияния конкурентов.

Стратегия может реализовываться посредством:

- ▶ принятия серьезных внутренних мер по экономии с целью сокращения затрат и повышения эффективности;
- ▶ увеличения валового дохода;
- ▶ выделения слабых элементов портфеля сфер бизнеса для применения к ним стратегии откачки капитала или стратегии снятия урожая;
- ▶ комбинированных усилий.

Сокращение затрат необходимо для повышения рентабельности продаж. Помимо обычных мероприятий по сокращению затрат, таких, как сокращение штата, прекращение инвестиций и т. д., необходимо организовать тщательный контроль за расходованием быстроликвидных ресурсов.

Увеличение валового дохода позволит решить вопрос текущей платежеспособности, что в кризисной ситуации особенно важно. Она может осуществляться посредством снижения или увеличения цены (в зависимости от ценовой эластичности спроса), интенсификации усилий по продвижению, привлечения дополнительного торгового персонала и т. д.

Продажа сфер бизнеса становится актуальной тогда, когда требуются финансовые ресурсы для поддержания определенных сфер бизнеса и имеется возможность продажи части активов портфеля, например оборудования, зданий, патентов, запасов и т. д. Наиболее часто допускаемой ошибкой при реализации стратегии глобальной экономии является ее запоздалое применение.

Стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли. Подобно товару, отрасль проходит несколько стадий в процессе своего существования: молодость (зарождение), рост, замедление роста, зрелость и закат.

На *стадии молодости (зарождения)* не завершилось формирование правил игры, т. е. закономерностей, по которым будет функционировать отрасль. Технологические ноу-хау, разработанные новаторскими организациями, тщательно охраняются. Входные барьеры относительно низки, поэтому войти в отрасль могут как крупные, так и мелкие организации. Параметры рынка, такие, как емкость, структура сегментов, темп роста и другие, могут быть оценены лишь экспертными методами. Существует неопределенность относительно эффективности тех или иных технологий, предпочтений потребителей. Отсутствуют стандарты, и различные организации пытаются найти свой путь в сфере технологий, продвижения и сбыта. Экономия на эффектах масштабов и освоений не достигнута. Велика вероятность возникновения сложностей с обеспечением сырьем

и комплектующими. Наибольшую сложность представляет начальный этап организации продаж, так как изначально может быть задействована лишь новаторская часть потребителей, составляющая менее 20% всех потребителей. Потребители могут также ожидать появления более совершенных моделей и откладывать момент совершения покупки.

Перед организациями, начинающими действовать в молодых отраслях, стоят две наиболее важные проблемы: получение доступа к необходимым для производства и сбыта ресурсам и определение механизмов формирования конкурентного преимущества.

Анализ опыта фирм, действующих в молодых отраслях, позволяет сделать некоторые выводы:

1) организация, выбравшая оптимальную стратегию создания конкурентных преимуществ, приобретает статус первопроходца, дающий ей преимущества перед последователями;

2) организации следует пытаться захватить наиболее емкую среднестатистическую потребительскую нишу, так как ее обслуживание позволит снизить издержки за счет эффектов масштабов; при этом недопустимо совершать ошибки в сфере прогнозирования местоположения такой ниши, потому что особенно велик риск инвестиций в средства производства;

3) изначально организации следует уделять особое внимание формированию фирменной торговой марки (бренду).

На *стадии роста* конкурентная борьба в основном ведется за величину рыночной доли. Можно сказать, что при значительных темпах прироста емкости рынка отрасль как система не является устойчивой, т. е. находится в неравновесном состоянии. Незначительные внешние и внутренние возмущения могут вызывать значительные изменения параметров системы.

На этой стадии основной становится задача адекватного планирования. Если организация недооценит перспективный спрос, она не сможет его удовлетворить и, следовательно, потеряет рыночную долю. Если же она его переоценит и создаст излишек производственных мощностей, она может потерпеть неудачу, вызванную неэффективными инвестициями. В большей мере эта задача актуальна для отраслей, особенно чувствительных к степени загрузки производственных мощностей.

Именно на этом этапе происходит процесс формирования связей «организация — поставщик» и «организация — потребитель»; при этом конкурентная сила поставщиков достаточно велика, так как именно они могут определить успех одних и неудачу других отраслевых организаций. Поэтому важно сформировать прочные долгосрочные отношения, базирующиеся на взаимном доверии

и обоюдной выгоде. Возможные действия здесь — заключение долгосрочных, быть может, эксклюзивных договоров с поставщиками и потребителями на выгодных для них условиях.

Наибольшее препятствие к сохранению конкурентного преимущества на этой стадии — успокоенность и отсутствие необходимых усилий в совершенствовании технологии, создании новых товаров.

Организация должна спешить воспользоваться благами эффектов масштабов и освоений, стремиться закрепить отношения с важнейшими поставщиками, активно развивать сбытовую сеть, заниматься поиском новых сегментов потребителей, осваивать новые географические территории. Ей всегда следует помнить о том, что возможно вхождение мощных конкурентов с большими возможностями.

Стадия замедления роста сопровождается снижением темпа прироста емкости отраслевого рынка и изменением характера конкуренции. Отраслевые организации переносят акцент на повышение качества продукции, сервисного обслуживания, ценовую компоненту конкуренции.

В отрасли на *стадии зрелости* резко усиливается конкуренция, что вызвано в основном значительным усложнением процесса привлечения новых потребителей. Конкуренция сосредоточивается на переманивании клиентов конкурентов за счет предоставления им более выгодных условий. На этой стадии происходит значительное снижение отраслевой прибыльности, что также способствует интенсификации конкурентной борьбы.

Отрасль на *этапе заката* имеет следующие характерные черты:

- ▶ снижение спроса ужесточает конкуренцию и усложняет ее формы;
- ▶ увеличение конкурентной силы поставщиков;
- ▶ возрастание роли цены и качества в конкурентной борьбе;
- ▶ возрастание сложности управления приростом производственных мощностей;
- ▶ усложнение процесса создания товарных инноваций;
- ▶ усиление международной конкуренции;
- ▶ снижение среднеотраслевой прибыльности;
- ▶ увеличение количества покупок компаний, слияний, вхождений и выходов из отрасли.

На этой стадии организации могут проводить корректировки ранее применявшихся стратегий следующими возможными способами:

- ▶ сужение номенклатуры производимой продукции. На этом этапе возрастает роль ценового фактора, поэтому организации необходимо получить полный доступ к эффектам масштабов;

- ▶ фокусирование внимания на технологических и организационных инновациях. Данный подход может позволить достичь снижения себестоимости за счет более совершенных производственных и организационных технологий. Например, японские фирмы, в частности «Тойота», разработали организационную технологию «точно в срок», позволившую резко поднять эффективность производства;
- ▶ фокусирование внимания на оптимизации издержек за счет лучших закупочных цен, перехода на менее дорогие комплектующие и т. д.;
- ▶ увеличение продаж уже существующим клиентам. На данном этапе увеличение продаж уже существующим клиентам организации может оказаться более предпочтительным по сравнению с захватом клиентов конкурентов;
- ▶ покупка организаций-конкурентов по приемлемым ценам. В некоторых случаях можно достаточно недорого приобрести активы организации, находящейся в невыгодном положении;
- ▶ выход на международные рынки.

Наиболее широко распространенная ошибка при работе на этом этапе — нежелание признать факт заката отрасли и необоснованное ожидание улучшений.

В табл. 11.1 приведены характеристики этапов классического жизненного цикла отрасли и возможных стратегий.

Стратегии конкуренции во фрагментарных отраслях. Фрагментарными отраслями в СУ называют такие, для которых характерно:

- ▶ отсутствие единственного лидера;
- ▶ большое число относительно небольших конкурентов.

Примером фрагментарных отраслей могут служить пекарни, гостиницы, рестораны, аптеки, ателье, медицинские клиники, производство одежды, обуви и т. д.

Таблица 11.1

Характеристики стадий классического жизненного цикла отрасли и возможные стратегии

Стадии жизненного цикла отрасли	Стратегии	Характеристики
Молодость (зарождение)	«Правила игры» не сформированы; точно не известны доминантная технология, параметры рынка и потребности клиентов, поставщики; отсутствуют отраслевые стандарты, отраслевые лидеры; будущее организации определяется в большей степени адекватностью выбора стратегии	Начало нового бизнеса посредством создания бизнеса «с нуля», или создание совместного предприятия, или покупка организации
Рост	Идет формирование отрасли; основной акцент в конкурентной борьбе — захват рыночной доли; главная сложность — планирование перспективных объемов производства и производственных мощностей, борьба за поставщиков	1. Концентрация усилий 2. Прямая и обратная вертикальная интеграция
Замедление роста	Отрасль сформировалась; определились лидеры, последователи и т. д.; акцент в конкурентной борьбе сместился на качество, сервис и цены; достигнута экономия на эффектах масштабов и освоений	1. Создание инновационных организаций
Зрелость	Снижается отраслевая прибыльность; конкуренция усиливается и приобретает новые формы, так как привлечение новых потребителей возможно только посредством переманивания их у конкурентов	1. Связанная диверсификация 2. Несвязанная диверсификация 3. Создание инновационных организаций
Закат	Увеличивается конкурентная сила поставщиков; возрастает роль качества, сервиса, цены; усиливается международная конкуренция; увеличивается число слияний и перекупок организаций	1. Оборонительная стратегия 2. Стратегия агрессивной защиты 3. Немедленный выход посредством продажи или ликвидации фирмы 4. Стратегия «снятия урожая»

Основные признаки фрагментарных отраслей:

- отсутствие или слабая выраженность эффектов масштаба;
- относительно низкие входные барьеры;
- разбросанность потребителей по регионам;
- высокая доля транспортных издержек в структуре затрат;
- относительно небольшое количество потребителей;
- высокая степень продуктовой дифференциации, основанной на имидже;
- местное региональное регулирование, делающее каждый географический район уникальным.

Во фрагментарных отраслях применимы следующие виды стратегий:

- разработка и использование стандартных услуг;
- глобальная экономия;
- увеличение потребительской стоимости посредством интеграции товаров и услуг;
- узкая продуктовая линия;
- обслуживание узкого круга клиентов;
- работа в рамках узкой географической территории.

Стратегии конкуренции на международных рынках. Можно выделить несколько причин интернационализации бизнеса. Среди них такие, как:

- стремление найти новые рынки сбыта;
- желание снизить себестоимость продукции;
- намерение осуществить вертикальную интеграцию.

На процесс интернационализации оказывают влияние различные факторы, например:

- различия в производственных затратах, определяемые различиями в ставках заработной платы, налогах, стоимости энергии, ресурсов и т. д.;
- колебания обменных курсов;
- государственное регулирование, определяемое различиями в тарифах, квотах, потолках цен, технических стандартах, сертификации, регулировании вывоза валюты;
- различия в культурах.

Можно выделить несколько типов интернациональных стратегий:

1) предоставление лицензионных прав инофирмам на производство и продвижение продукции в форме лицензионных соглашений посредством предоставления права пользования патентами; поставок уникальных комплектующих, детализированной технической документации, технологического оборудования, инженерного

персонала; предоставления фирменной торговой марки и т. д.;

2) производство в одной стране и экспорт в другие на основе схем генеральной или эксклюзивной дистрибуции, авторизованного дилерства, представительства;

3) удовлетворение специфических потребностей клиентов в различных странах, например поставка специальных станков и оборудования, химикатов, программных продуктов;

4) удовлетворение стандартных потребностей в виде поставок готовой продукции таких отраслей, как автомобилестроение, самолетостроение, машиностроение, производство вычислительной техники.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные этапы цикла стратегического управления организацией?
2. Что предполагает определение бизнеса (сферы деятельности) организации?
3. Перечислите четыре уровня стратегии стратегического управления организацией.
4. Сформулируйте основные положения корпоративного уровня стратегии.
5. Сформулируйте основные положения уровня стратегии сферы бизнеса.
6. Сформулируйте основные положения функционального уровня стратегии.
7. Сформулируйте основные положения линейного уровня стратегии.
8. Назовите основные классификационные признаки стратегического управления.
9. Какие виды функциональных стратегий вы знаете?
10. Сформулируйте основные положения наступательной и оборонительной стратегий.
11. Сформулируйте основные положения стратегии вертикальной интеграции.
12. Сформулируйте основные положения стратегии для отраслевых лидеров.
13. Сформулируйте основные положения стратегии для рядовых отраслевых организаций.
14. Сформулируйте основные положения стратегии для слабых организаций и организаций в состоянии кризиса.
15. Перечислите направления реализации наступательной стратегии.
16. Что означает «наступление на сильные стороны конкурента»?
17. Что означает «наступление на слабые стороны конкурента»?
18. Поясните суть наступательной стратегии «многоплановое наступление».
19. Что означает «захват стратегических рубежей»?
20. Что означает «партизанские нападения»?
21. Поясните суть наступательной стратегии «упреждающие действия».
22. Сформулируйте основные пути стратегии защиты.

23. Сформулируйте основные положения стратегии вертикальной интеграции.

24. Сформулируйте основные положения стратегии для отраслевых лидеров.

25. На каком принципе базируется перманентная стратегия нападения?

26. Какие условия необходимы для стратегии укрепления и защиты?

27. Что предполагает стратегия демонстрации силы?

28. Сформулируйте основные положения стратегии для организаций, следующих за лидером.

29. Сформулируйте основные положения стратегии для слабых организаций и организаций в кризисном состоянии.

30. Назовите стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли.

31. Назовите признаки фрагментарных отраслей в стратегическом управлении.

32. Перечислите основные причины интернационализации бизнеса.

33. Расскажите о типах интернациональных стратегий.

12

глава

Информационные технологии, программные и аппаратные средства систем управления

- › Информационные технологии в управлении
- › Программные средства систем управления
- › Аппаратные средства систем управления

§ 12.1. Информационные технологии в управлении

Известно, что все коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и хранении данных.

Данные — это сообщения, сведения любого происхождения, вида и назначения, результаты мыслительной деятельности.

Управленческая информация — это часть данных, несущих в себе новизну и полезность для принятия специалистами обоснованного решения. Информация представляет важнейший элемент информационной среды управления (ИСУ).

Кроме информации ИСУ включает:

- › информационные технологии;
- › программно-аппаратные средства;
- › профессионализм работников аппарата управления и работников сферы производства;
- › общую культуру управленческих отношений;
- › систему документооборота.

ИСУ подчиняется действию закона информированности — упорядоченности (см. п. 2.2.2).

Под **упорядоченностью** понимается гармоничное развитие всех элементов организации: системы управления, персонала, подразделений, экономики и других, а также

наличие между элементами установленного взаимодействия (взаимовлияния).

Ниже рассмотрены два основных элемента ИСУ (Менеджмент в строительстве, 1999):

- ▶ информационные технологии;
- ▶ программно-аппаратные средства.

Информационные технологии — рациональная организация информационного процесса сбора, доступа, обработки, хранения, доставки и представления данных.

По видам информационных технологий различают:

- ▶ технологии формирования информационных ресурсов;
- ▶ технологии информационно-аналитической обработки данных;
- ▶ технологии электронного документооборота;
- ▶ технологии доступа к информационным ресурсам;
- ▶ геоинформационные технологии;
- ▶ технологии поддержки процесса принятия решений;
- ▶ технологии системной интеграции;
- ▶ технологии обеспечения информационной безопасности.

Технологии формирования информационных ресурсов.

Они включают в себя три вида технологий:

1) *технологии сбора и формирования информационных ресурсов* — процедуры загрузки баз данных в информационный фонд, актуализация баз данных, а также прием, контроль и ввод исходной информации, поступающей из источников информации. Технологии ввода данных обеспечивают ввод первичной информации, удаление и корректировку хранящейся в базах данных информации (т.е. актуализацию баз данных). Технологии ввода данных могут предусматривать:

- ▶ ввод данных с электронного носителя (дискеты, CD-ROM);
- ▶ ввод данных с клавиатуры персонального компьютера по заданной экранной форме входного документа;
- ▶ ввод данных на основе оптического считывания исходного документа (использование сканера);
- ▶ ввод данных с голоса;
- ▶ ввод видеоинформации с последующей оцифровкой вводимого изображения;
- ▶ ввод информации, получаемой по каналам связи;

2) *технологии ведения информационного фонда* реализуют способы организации ведения информационного фонда:

- ▶ ведение данных центрального хранилища и киосков данных;

- ▶ ведение специализированных хранилищ: физическое разделение первичной информации и информации, предоставляемой потребителям;
- ▶ поддержка распределенной совокупности неоднородных баз данных;

3) *технологии обеспечения качества информации* решают проблему обеспечения качества информации (задачи фильтрации, оценка репрезентативности данных).

Технологии информационно-аналитической обработки данных. Уровень обработки данных определяется классами решаемых информационно-аналитических задач, спектр которых может быть классифицирован по функциональным признакам в виде следующих групп:

- ▶ задачи наблюдения, мониторинга за состоянием протекающих социально-экономических и производственных процессов;
- ▶ реализация функций доведения и контроля;
- ▶ реализация функций оценки и анализа состояния объекта управления;
- ▶ реализация функций прогнозирования;
- ▶ задачи подготовки принятия решений, они решаются на основе методов ситуационного и имитационного моделирования.

Технологии электронного документооборота. Эти технологии направлены на автоматизацию разработки управленческих процессов. Центральный элемент системы электронного документооборота — документ, который должен передаваться от одного рабочего места к другому. Модель электронного документа должна поддерживать широкий спектр типов и форматов данных, составляющих содержание документа.

Технологии электронного документооборота включают:

- ▶ технологию управления базами документов и электронными архивами;
- ▶ технологию обмена электронными документами;
- ▶ технологию обработки электронных документов.

Технологии доступа к информационным ресурсам. К ним относятся:

- ▶ *технология поиска требуемых данных*, которая определяется стандартными процедурами поиска информации в системе;

- ▶ технология доступа к распределенным информационным ресурсам, обеспечивающая доступ к информационным ресурсам в двух режимах: on-line связь и off-line связь.

Предоставление информации организуется как:

- ▶ произвольный доступ (on-line связь или off-line связь) конкретного потребителя со своего рабочего места;
- ▶ подписка на информационное обслуживание (on-line связь или off-line связь), когда потребителем точно определяется множество запросов;
- ▶ непосредственный отложенный запрос (on-line связь или off-line связь).

Геоинформационные технологии (технологии обработки пространственной информации). Это современные компьютерные технологии для картирования и анализа объектов реального мира, а также событий, происходящих в мире. Данные технологии объединяют традиционные операции работы с базами данных, такие, как запрос и статистический анализ, с преимуществами полноценной визуализации и географического (пространственного) анализа, предоставляемого картой.

Использование геоинформационных технологий позволяет создавать сценарии рассмотрения проблем, по которым принимаются управленческие решения. Программно-аппаратная реализация этих сценариев использует:

- ▶ обзорно-географические и топографические карты;
- ▶ эскизы карт, картограмм, ареалов, графиков, таблиц;
- ▶ текстовые вставки;
- ▶ звуковые фрагменты.

Подготовленные материалы в комплексе представляют программно-информационные композиции, адекватные рассматриваемым проблемам.

Информационные технологии позволяют проводить следующие операции с данными: ввод информации, оцифровка, манипулирование и управление данными, запросы пользователей и их анализ, визуализация выходной информации.

Применение геоинформационных технологий как элемента системы управления обеспечивает пользователю:

- ▶ комплексность и наглядность представления информации для поддержки и принятия управленческих решений;
- ▶ возможность оперативного анализа ситуаций в экстремальных условиях.

Технологии поддержки процесса принятия решений. Существуют несколько типов технологий.

Технологии комплексного представления проблемных ситуаций. Основное назначение данных технологий — информационная подготовка решений. К указанным технологиям относят:

- ▶ специальные технологии, в частности технологии аналитической обработки информации (например, OLAF), которые позволяют уточнять «информационную картину» ситуации в рамках запросов диалогового режима;
- ▶ технологии, основанные на когнитивной графике, — для облегчения восприятия человеком сложных состояний и процессов, описываемых большим количеством числовых или качественных переменных;
- ▶ технологии на базе использования фазовых пространств в целях визуализации рассматриваемых процессов;
- ▶ технологии построения систем числовых индикаторов как средство перехода от неформализованной информации к некоторым числовым характеристикам;
- ▶ экспертные системы, реализующие тенденции на обеспечение доступа к информации и моделям непосредственно лиц, принимающих решение (ЛПР);
- ▶ технологии мультимедиа, которые обеспечивают целостное образное представление проблемных ситуаций на основе использования практически всех каналов восприятия мира;
- ▶ системы виртуальной реальности, расширяющие сферу взаимодействия с человеком и позволяющие моделировать образно-действенные компоненты мышления;
- ▶ системы «семантической информации», обеспечивающие семантическое восприятие информации персонифицированным лицом (ЛПР как наблюдатель) на базе применения аппарата нечеткой логики.

Технологии оперативной обработки данных. Их назначение — поддержка принятия решений. В настоящее время применяются следующие технологии:

OLAP (On-Line Analytical Processing) — оперативная аналитическая обработка данных предполагает группировки данных в многомерную базу данных; преобразование направлено на представление информации в виде TV-мерного «куба»;

ROLAP (Relational On-Line Analytical Processing) — оперативная аналитическая обработка реляционных данных, где в качестве модели базы данных используется реляционная модель, на основе которой создается многоуровневая архитектура.

Технологии приобретения знаний. К ним относятся технологии приобретения знаний из текстов баз данных. Обобщенной функцией технологии приобретения знаний из текстов является

обеспечение индексного поиска в локальном и глобальном электронном хранилище документов, сообщений СМИ со сложной и неоднородной структурой.

Основное назначение интеллектуального анализа данных — автоматизированный поиск ранее неизвестных закономерностей в базах данных.

Технологии коллективного принятия решений. К таким относятся экспертные системы и деловые игры.

Экспертные системы построены на технологии доступа лица, принимающего решение, к практическому знанию человека, являющегося экспертом в какой-то области, без непосредственного общения с данным экспертом.

База знаний, являясь основным элементом экспертной системы, представляет собой хранилище не только фактов конкретной (рассматриваемой) проблемы, но и правил, позволяющих вывести новые факты.

Экспертные системы имеют множество видов. Технологически они реализуются через различные процедуры, которые могут быть типизированы следующим образом:

- ▶ проведение экспертных процедур (стандартный вариант): определение групп экспертов, подготовка проблемы (структуризация), подготовка экспертной процедуры, проведение экспертной процедуры, построение модели, проверка адекватности модели, проверка согласованности ранжировок, обработка результатов, получение обобщенного суждения;
- ▶ проведение экспертных процедур («мозговой штурм»): подготовка информационно-аналитических материалов, подготовка вопросников вербального типа о проблеме, проведение экспертной процедуры (получение оценок), подготовка вопросников о решении проблемы, обработка результатов;
- ▶ смешанные процедуры.

Деловые игры используют метод имитации (подражания, изображения, отражения), подготовки и принятия решений в различных ситуациях путем игры (проигрывания, разыгрывания) по заданным или выбранным участниками игры правилам. Деловые игры иногда называют имитационными управленческими играми.

Важный элемент при проведении деловых игр — разработка сценария, который конкретизирует:

- ▶ характер объекта;
- ▶ цель игры;
- ▶ особенности и правила игры;
- ▶ состав ролей.

Ситуационный центр — организационная форма реализации технологии коллективного принятия решений.

Функционально-ситуационный центр является организационной структурой, на базе которой осуществляется концентрация информационных и интеллектуальных ресурсов, необходимых для рассмотрения и подготовки (выработки) вариантов решений по проблемной ситуации.

Программно-технический комплекс ситуационного центра обеспечивает реализацию технологий коллективного принятия решений в трех основных режимах функционирования:

- 1) мониторинг событий — информирование руководства о текущих событиях в объекте управления, выявление проблемных и критических ситуаций по определенным критериям, а также информационно-справочное обслуживание по запросам;
- 2) планируемое рассмотрение проблем — представление руководству всесторонней (по форме и содержанию) информации по рассматриваемой проблеме или ситуации, представление аналитических материалов, анализ, рассмотрение вариантов возможных решений и выработка решений по проблеме;
- 3) критические ситуации — представление руководству оценки обстановки в реальном масштабе времени для принятия оперативных решений, анализ ситуации, подготовка и рассмотрение вариантов возможных решений.

Технологии системной интеграции. *Интегрированная система управления предприятием R/3.* Буква «R» в названии продукта означает обработку данных в режиме реального времени, базовые области состоят из специальных прикладных модулей, которые описывают около 800 производственных, организационных и технологических процессов, характерных для деятельности предприятия. Назначение — интегрированная обработка всех хозяйственных операций. Система включает следующие модули:

- ▶ финансовую бухгалтерию;
- ▶ контроллинг;
- ▶ управление материальными потоками;
- ▶ техническое обслуживание и ремонт;
- ▶ сбыт;
- ▶ управление;
- ▶ планирование основных средств;
- ▶ управление персоналом.

Иными словами, система предназначена для работы в гетерогенной корпоративной сети с использованием архитектуры клиент/сервер, обеспечивает постоянный контроль деловых процессов, интеграцию данных независимо от границ структурных подразделений.

Комплект приложений создан для четырех базовых областей — финансы и учет, персонал, производство и логистика, продажа и дистрибуция.

Интеллектуальное здание. Под интеллектуальным зданием понимается сооружение, в котором при помощи специальных технических средств созданы идеальные климатические и профессиональные условия труда персонала, обеспечивается необходимый уровень защиты от стихийных бедствий и несанкционированного доступа, рациональным образом расходуются имеющиеся энергетические и коммунальные ресурсы, т. е. создание новой офисной среды на базе интеграции информационных технологий.

Интеграция информационных технологий может быть реализована двумя способами:

1) создание среды передачи данных на основе применения единой структурированной кабельной системы;

2) создание единой системы управления для ряда его служб.

Концепция интеллектуального здания основывается на трех уровнях классификации. В соответствии с этим принципом информационные решения, относящиеся к функционированию локальных вычислительных сетей, распределяются по уровням в зависимости от их предназначения:

- ▶ служебный (интегрирующий) уровень представлен решениями, строго говоря, неинформационными, относящимися к службам любого здания; это — структурированные кабельные системы, системы гарантийного и бесперебойного питания, телефония и т. д.;
- ▶ общесистемный (функциональный) уровень объединяет решения, имеющие отношение непосредственно к функционированию локальной вычислительной сети (системы хранения, обработки и передачи данных);
- ▶ прикладной (управляющий) уровень образован разработками по управлению как вычислительной сетью (в более широком смысле — информационной системой), так и деятельностью организации.

Технические компоненты интеллектуального здания:

- ▶ структурированная кабельная система (общий элемент, необходимый для интеграции систем обработки голосового сигнала, данных, видеосигнала и систем управления параметрами здания);

- ▶ локальная вычислительная сеть;
- ▶ средства доступа к глобальной корпоративной сети или Internet;
- ▶ программные и аппаратные средства защиты информации;
- ▶ офисная телефония;
- ▶ охранная и пожарная сигнализация;
- ▶ система ограничения доступа в помещения;
- ▶ управление климатом внутри помещений, видеоосвещением;
- ▶ контроль за использованием электроэнергии;
- ▶ система внутреннего видеонаблюдения.

Системы управления проектами позволяют:

- ▶ разрабатывать и оптимизировать сетевые планы проектов, а также контролировать использование ресурсов;
- ▶ прогнозировать с заданной точностью сроки выполнения и стоимость проектов, а также отслеживать их затратную часть в ходе реализации;
- ▶ реализовывать системную и программную интеграцию с корпоративными системами управления и создавать распределенные системы управления проектами.

Технологии обеспечения информационной безопасности. Они позволяют производить:

- ▶ защиту передаваемой информации криптографическими методами с учетом уровня конфиденциальности с помощью *средств криптографической защиты информации* (СКЗИ);
- ▶ охрану информационных ресурсов и средств абонентского уровня от несанкционированного доступа, в том числе разграничение полномочий пользователей при доступе к ресурсам;
- ▶ системную поддержку и сервисное обслуживание СКЗИ в сети, в том числе:
 - ✓ генерацию, распределение и сопровождение ключевой информации СКЗИ;
 - ✓ подтверждение подлинности объектов данных и пользователей (аутентификация сторон, устанавливающих связь), обнаружение нарушений целостности баз данных;
 - ✓ обеспечение живучести системы безопасности при компрометации ключевой системы;
 - ✓ охрану технических средств и помещений от утечки по побочным каналам и от возможного внедрения в них электронных устройств съема информации;

- ✓ защиту программных продуктов, средств вычислительной техники от внедрения программных «вирусов» и закладок;
- ✓ фиксированную контрольную апробацию систем защиты информации, СКЗИ и каналов связи от несанкционированного доступа: проведение организационно-технических мероприятий, направленных на обеспечение сохранности конфиденциальных данных.

§ 12.2. Программные средства систем управления

Классификация программных средств систем управления. Программные средства можно классифицировать следующим образом.

Системное программное обеспечение. Сюда относятся операционные системы, системы передачи данных, системы управления базами данных (СУБД).

Прикладное программное обеспечение:

- ▶ средства аналитической обработки информации;
- ▶ средства графического, мультимедийного и геоинформационного отображения;
- ▶ средства электронного документооборота;
- ▶ текстовые и гипертекстовые системы.

Инструментальные программные средства. Основные задачи в проектировании программного обеспечения — создание и использование спектра инструментальных средств как слоя информационно-аналитической системы, обеспечивающего обработку и представление разной по форме информации, а также необходимый анализ потока данных.

Классы инструментальных средств:

- ▶ инструментальные средства разработки приложений с помощью языков третьего поколения (3GL);
- ▶ системы быстрой разработки приложений (4GL);
- ▶ инструментальные средства аналитической обработки в реальном масштабе времени (*OLAP — On-Line Analytical Processing*) как основа системы поддержки принятия решений;
- ▶ концепция хранилища аналитических данных;
- ▶ инструментальные системы аналитической обработки, основанные на правилах;
- ▶ инструментальные системы поддержки математических методов анализа данных;
- ▶ инструментальные системы автоматического извлечения знаний из баз данных;

- ▶ инструментальные системы обработки документов;
- ▶ объектные модели документов;
- ▶ гипертекстовые системы;
- ▶ инструментальные средства для создания электронного документооборота;
- ▶ инструментальные средства для создания геоинформационных систем;
- ▶ инструментальные средства для создания мультимедиаобъектов, презентаций;
- ▶ инструментальные средства поддержки жизненного цикла приложений (*Computer Aided Software Engineering*).

Существует две основные концепции организации информационных ресурсов: концепция файловой структуры и концепция баз данных. Их принципиальное отличие в том, что в файловых системах обрабатываемые программы обращаются напрямую к файлам, в системах управления базами данных необходимо вначале обратиться к схеме базы данных. Отметим также, что концепция базы данных исходит из того, что отношения между элементами хранимых данных должны отражать отношения между объектами в предметной области, которым эти элементы соответствуют (в файловой структуре это соответствие выражается в способе кодирования информации). Таким образом, концепция базы данных предусматривает наличие логического описания данных.

Система управления базами данных (СУБД) представляет совокупность программных средств, реализующих данную концепцию:

- ▶ по типу используемого языка манипулирования данными — использующие процедурный язык; использующие непроецедурный язык;
- ▶ по типу поддерживаемой модели данных — реляционная, иерархическая, сетевая, инвертированные списки;
- ▶ по эффективности при реализации систем различного класса — ориентированные на реализацию отдельных запросов к базе данных, ориентированные на свободную формулировку запросов.

В настоящее время существует два направления в разработке и развитии ИС:

- 1) направление объектно-реляционных СУБД — гибридные системы, которые пытаются интегрировать все преимущества традиционных реляционных СУБД в области мощности, производительности и т. д. с новыми подходами, позволяющими включать работу с произвольными сложными типами данных;

2) направление объектно-ориентированных СУБД — возникло в связи с необходимостью разработки сложных информационных прикладных систем, для которых технология предшествующих СУБД была неудовлетворительной.

Объектно-реляционные СУБД. Главная идея объектно-реляционных СУБД — это усиление функциональности классических систем реляционных баз данных путем добавления возможности определять и в полной мере использовать произвольные типы данных.

Существует четыре основных подхода к реализации СУБД:

1) *добавление к реляционной СУБД внешних систем, реализующих объектную функциональность.* При таком подходе реляционная СУБД интегрируется с набором абсолютно независимых специализированных программных систем, каждая из которых предназначена для хранения и обработки одного или нескольких фиксированных сложных типов данных. Пользователь имеет возможность хранить и обрабатывать стандартные реляционные типы данных на сервере баз данных, а неструктурированные данные — на специализированных системах. Практическое использование таких систем, особенно при необходимости хранить разнообразные и многочисленные данные, очень затруднено. Проблема в том, что хранящаяся на специализированных серверах информация никак не интегрирована с данными в реляционной базе, что затрудняет общие запросы по всему объему хранящейся информации;

2) *реализация объектно-реляционной функциональности на программном уровне между конечным пользователем и реляционной СУБД.* В этом случае само ядро СУБД не изменяется, а в систему добавляется еще один программный уровень (стимулятор), который моделирует объектную функциональность для прикладных систем. Это позволяет пользователю хранить объекты сложной структуры в одной базе с реляционными данными. В отличие от первого варианта здесь имеется возможность выполнять запрос по всему объему данных в рамках одной системы;

3) *интегрирование объектно-ориентированных возможностей в существующую реляционную систему.* При таком подходе часть ядра существующей реляционной СУБД переписывается для поддержки объектов и новых типов. Такое гибридное решение — встраивание поддержки новых типов в ядро реляционной СУБД, оптимизированной для сложной обработки транзакций и больших объемов данных, — позволяет создать полнофункциональную объектно-ориентированную СУБД без потери в производительности и масштабе. Этот подход позволяет пользователю определять не только про-

извольные типы данных, но и функции для работы с этими типами, а также интегрировать эти функции в ядро СУБД для эффективного использования в операторах SQL. Все операции с базой данных ведутся с использованием расширенного языка SQL, модифицированного для работы с произвольными типами данных;

4) *разработка объектно-ориентированной СУБД с «нуля».* В этом случае проектируется и разрабатывается совершенно новая СУБД, поддержка которой произвольных типов данных заложена в ее архитектуру с самого начала. Использование такой системы наиболее эффективно. Фактически именно такая СУБД в полной мере может быть названа объектно-реляционной, однако в настоящий момент не существует достаточно мощных систем, разработанных по этому принципу.

Производители объектно-реляционных СУБД

Sybase. СУБД Adaptive Server корпорации Sybase находится пока в разработке и будет относиться к системам первого или второго типа.

IBM. В настоящее время выпущена объектно-реляционная СУБД DB2 Universal Database 5.0. По своей архитектуре новая версия DB2 полностью поддерживает объектно-реляционную модель и относится к третьему типу СУБД. Кроме реализации значительных технологических улучшений предусмотрена поддержка Internet, в том числе обработка хранимых процедур, написанных на языке Java.

Oracle. Данная корпорация в настоящее время поставляет продукт Oracle-8 с дополнительными компонентами для обработки текстовой, видео- и пространственной информации. Встроенные компоненты обеспечивают полнотекстовый поиск, а также используют отдельный сервер для хранения видеоданных. Для интеграции новых типов данных предоставляется механизм дополнительных модулей.

Informix. Объектно-реляционная СУБД Informix Universal Server поставляется с конца 1996 г. и является наиболее законченным и функционально полным представителем систем третьего типа. С помощью технологии DataBlade пользователь имеет возможность добавлять в базу данных и использовать произвольные абстрактные типы. Помимо возможности встраивания новых типов данных СУБД обладает такими объектными характеристиками, как единичное наследование для типов и таблиц, а также полиморфными функциями. Главный недостаток архитектуры — модули встраиваются непосредственно в ядро СУБД. Это вызывает опасения по поводу негативного влияния на общую стабильность СУБД в части аппаратной защиты.

§ 12.3. Аппаратные средства систем управления

Объектно-ориентированные СУБД. Основная отличительная черта объектно-ориентированных СУБД — они не основываются на теории реляционных отношений и полностью поддерживают объектно-ориентированную парадигму. Данные, хранящиеся в таких СУБД, не проецируются на реляционные структуры (таблицы), а для их хранения используются методы, аналогичные методам объектно-ориентированных языков программирования. Информация представляется в виде объектов с набором свойств и методов, оперирующих этими свойствами. Большинство СУБД этого класса обеспечивают шлюзы к реляционным базам данных.

Основные недостатки объектно-ориентированных СУБД — отсутствие строгой теории проектирования и организации объектно-ориентированных баз данных, что не позволяет создавать надежные и непротиворечивые с теоретической точки зрения системы, а также отсутствие такого мощного и теоретически обоснованного непроцедурного языка запросов, как SQL, для реляционных СУБД.

Производители объектно-ориентированных СУБД. На российском рынке наиболее известны следующие фирмы.

Object Design. Фирма производит продукт СУБД Object Design. На данный момент доступна четвертая версия системы. СУБД Object Design представляет собой распределенную систему, работающую по принципу клиент-сервер; является наиболее распространенной и одной из самых производительных объектно-ориентированных СУБД. СУБД Object Design предоставляет только хранилище для объектов, а всю структуру объектов, методы для работы с ними необходимо реализовывать самостоятельно.

CA и Fujitsu. Объектно-ориентированная СУБД Jasmine в основном ориентирована на разработку мультимедиаприложений для Internet/Intranet. Это полнофункциональная сетевая СУБД, работающая под управлением различных UNIX-систем и Windows NT. Jasmine поддерживает все возможности, характерные для современных объектно-ориентированных баз данных. Применительно к задачам хранения и обработки сложных данных Jasmine выглядит более привлекательной, чем СУБД Object Design, но ее возможности слабее, чем у СУБД Informix Universal Server. Библиотека классов СУБД Jasmine в основном рассчитана на хранение и отображение объектов для Internet-приложений и не обладает возможностями индексирования, поиска по контексту, преобразованию из одного формата в другой.

К аппаратным средствам систем управления относятся следующие средства.

Персональные компьютеры: компьютеры, графические станции (мультимедиа), портативные компьютеры (ноутбуки);

Центральный процессор.

Фирмы-производители: INTEL, IBM, Advanced Micro Device, Cyrix.

Типы процессоров: ранее производившиеся — 80386, 80486; в настоящее время в основном — Pentium, Pentium II, Pentium IV.

Параметры:

- ▶ основной — тактовая частота (определяет производительную мощность);
- ▶ основная плата — главным образом трех стандартов — ISA, EISA, VL-BUS.

Графические станции (мультимедиа). Установка в компьютерах видеокарты и звуковой карты с рядом дополнительных устройств позволяет получить систему мультимедиа, позволяющую «оживить» изображение при одновременной возможности воспроизведения и записи звука.

Ноутбуки. К этому классу относят персональные компьютеры в портативном исполнении. Указанные компьютеры (в зависимости от программно-аппаратной реализации) могут быть выполнены как мультимедийные, а также подключаться к сетям.

Сетевые компьютеры (серверы и рабочие станции) являются основными аппаратными компонентами вычислительных сетей. Сервер обладает более мощными характеристиками (производительность, память), чем рабочие станции, назначение которых ориентировано на конкретного пользователя сети.

Рабочие станции на платформе INTEL состоят из следующих элементов:

- ▶ материнская плата — на основе набора микросхем 440LX или более современного 440BX — для офисных приложений; 440BX — для аналитических и мультимедийных приложений;
- ▶ процессор: Pentium II с тактовыми частотами от 300 МГц — для офисных приложений и от 350 МГц — для аналитических задач и средств обработки мультимедийных приложений;
- ▶ кэш второго уровня — 512 Кб;

- ▶ оперативная память: не менее 32 Мб (до 128) — для офисных приложений; не менее 64 Мб (до 256 и более) — для аналитических и мультимедийных приложений, а также для программных средств администрирования;
- ▶ дисковая память: не менее 2,5 Гб — для офисных приложений; не менее 64 Мб (до 256 и более) — для аналитических и мультимедийных приложений;
- ▶ сетевой адаптер: 10 (100) Мбит/с с автоматическим выбором скорости передачи, для витой пары или оптического волокна; предпочтительный выбор — адаптеры фирмы 3COM серии XL с поддержкой технологии Fast IP;
- ▶ графический адаптер — от 4 Мб видеопамати; шина PCI или AGP (современное решение) — для офисных и аналитических приложений; не менее 8 Мб видеопамати; шина AGP; аппаратная поддержка Open GL — для мультимедийных (графических, трехмерная графика, видео) приложений и графических средств администрирования; в некоторых случаях возможно применение адаптеров шины PCI;
- ▶ сменные накопители — CD-ROM 16-скоростной или выше; для мультимедийных задач — предпочтительнее с интерфейсом SCSI; накопители на гибких дисках емкостью до 120 Мб; для магнитооптических дисков и магнитных лент — предпочтительно применение в виде библиотек с разделяемым доступом в локальной сети;
- ▶ мониторы — независимо от назначения рабочей станции должны отвечать современным требованиям по эргономике (ТСО 95, частота смены кадров — не менее 85 герц), 17-дюймовые — для офисных и аналитических приложений; с размером экрана до 21 дюйма — для мультимедийных и административных приложений; по мере сближения цен на дисплеи на жидких кристаллах и на базе электронно-лучевых трубок возможно применение плоских мониторов.

Серверы имеют следующие разновидности:

- ▶ серверы для рабочих групп в основном на платформе INTEL: Hewlett Packard, Compaq, Siemens Nixdorf;
- ▶ серверы масштаба подразделения (предприятия) на основе RISC-архитектур; ведущее место по числу продаж занимает линейка серверов Ultra SPARC II фирмы SUN.

В связи с переходом в недалеком будущем фирм INTEL и Hewlett Packard на использование 64-разрядного процессора MERCED граница между серверами рабочих групп и более мощными станет менее четкой. Проблема выбора будет заключаться в определении масштабируемости сервера и используемой операционной системы (UNIX/WindowsNT).

Сетевое оборудование. Оборудование для локальных сетей:

- ▶ АТМ-технологии — для ответственных и дорогих сетей (технологии отработаны и стандартизованы);
- ▶ решения на основе Ethernet — для второстепенных локальных сетей;
- ▶ ЛВС на базе Fast Ethernet — наиболее общее решение, экономически выгодное, перспективное в плане последующей интеграции с Gigabit Ethernet (технология доступна уже сегодня);
- ▶ коммутаторы — с возможностью применения мостов (интерфейсов) к другим протоколам (АТМ, Gigabit Ethernet, FDDI), а также технологий IP-коммутации (так называемые коммутации третьего уровня); производители — 3COM, Cabletron; технологии коммутации третьего уровня нестандартизованы и плохо совместимы.

Технические средства WAN-сетей — это маршрутизаторы, серверы доступа для построения собственных распределительных сетей и подключения удаленных подразделений к вычислительным ресурсам предприятия.

Комплексы дополнительных и периферийных средств.

Периферийное оборудование:

- ▶ средства печати (получение «твердых копий») — принтеры, плоттеры;
- ▶ средства расширения памяти на магнитных лентах — стримеры;
- ▶ средства ввода информации — сканеры, специальные средства (ввод информации с голоса);
- ▶ средства вывода аудиоинформации (типа Sound Bluster).

Системы видеоконференций:

- ▶ специализированная локальная вычислительная (в том числе распределенная) сеть, обеспечивающая необходимый интерфейс пользователей в режиме проведения мероприятия (конференции);
- ▶ средства отображения и презентации (проекционные экраны, «белые доски»), которые позволяют выводить информацию на проекционные экраны при проведении мероприятий;
- ▶ «белые доски» — средства проведения докладов, лекций, позволяющие рисование схем, графиков и т. д. с их последующим вводом в компьютер.

Специальные аппаратные средства:

- ▶ оборудование для издательских систем (в том числе настольных);

- ▶ оборудование для банковских систем;
- ▶ средства для систем автоматизированного проектирования;
- ▶ средства информационной безопасности.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение управленческой информации.
2. Поясните понятие «информационная среда управления» (ИСУ).
3. Какие информационные технологии включает в себя ИСУ?
4. Сформулируйте основные положения технологии сбора и формирования информационных ресурсов.
5. Сформулируйте основные положения технологии ведения информационного фонда.
6. Сформулируйте основные положения технологии обеспечения качества информации.
7. Перечислите основные группы классификации информационно-аналитических задач по функциональным признакам.
8. Сформулируйте основные положения технологии доступа к информационным ресурсам.
9. Сформулируйте основные положения геоинформационной технологии.
10. Сформулируйте основные положения технологии поддержки процесса принятия решений.
11. Сформулируйте основные положения технологии комплексного представления проблемных ситуаций.
12. Сформулируйте основные положения технологии оперативной обработки данных.
13. Сформулируйте основные положения технологии приобретения знаний.
14. Сформулируйте основные положения технологии системной интеграции.
15. Назовите основные характеристики интегрированной системы управления предприятием R/3.
16. Сформулируйте основные положения технологии обеспечения информационной безопасности.
17. Каковы основные элементы системного программного обеспечения?
18. Из каких элементов состоит прикладное программное обеспечение?
19. Перечислите классы инструментальных средств.
20. Укажите основное назначение системы управления базами данных (СУБД).
21. Какие четыре основных подхода к реализации СУБД вы знаете?
22. Перечислите основные аппаратные средства систем управления.

13

глава

Психологические аспекты управления. Организация общения

- ▶ Формы и организация общения
- ▶ Проведение совещаний и переговоров
- ▶ Психологический климат в коллективе
- ▶ Конфликт: природа, типы, методы разрешения
- ▶ Природа и причины стресса

§ 13.1. Формы и организация общения

Общение — это процесс передачи идей, мыслей и чувств, доведение их до понимания другими людьми.

Цель общения — установление взаимосвязей и сотрудничество людей. Практически все проблемы бизнеса связаны с общением.

Многие считают, что общение — универсальный элемент человеческого опыта, и поэтому воспринимают его как должное. Распространено мнение, что общение — это простой инстинктивный процесс, который дается людям естественно, от рождения. На самом же деле, как показывают исследования, общение — невероятно тонкая и сложная деятельность.

Менеджмент относится к числу важнейших областей, где общение играет определяющую роль. Для современного менеджера, личности, которая должна работать с людьми, способность к общению жизненно необходима.

Установлено, что замкнутость, высокая и сверхвысокая общительность ограничивают познавательные возможности руководителей по анализу, изучению и оценке как членов коллектива, так и ситуации в целом, в которой работает коллектив. Менеджеры нередко при принятии управленческих решений могут руководствоваться внешними признаками, что, естественно, сказывается на качестве их работы.

Высокая общительность может мешать руководителям сосредоточиваться на решении главных вопросов взаимодействия

в коллективе, вызывать трудности в концентрации внимания. Все это отрицательно сказывается на результатах взаимодействия в коллективе, особенно на результатах труда.

Как правило, у членов коллектива есть социально-психологическая установка на определенный уровень общения с руководителями. Сверхобщительность или замкнутость руководителей вызывает недоумение у членов коллектива, так как не соответствует их установкам и в целом отрицательно сказывается на формировании социально-психологического климата в коллективе.

Высокообщительные руководители нередко могут просто мешать работе коллектива, отвлекать большим числом контактов. При взаимодействии с исполнителями срабатывает механизм «блокировки» общения с руководителем, поэтому общение строится на условиях, далеких от оптимальных.

Менеджер, не обладающий должной чувствительностью к общению, как правило, много времени и энергии тратит впустую, усиливая недовольство подчиненных. Поэтому руководитель должен понимать, что умение общаться — не менее значимый элемент его профессиональной деятельности, чем специальные знания и навыки работы.

Формы общения. Всякое общение имеет не только свое содержание, но и форму.

Форма общения — это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу.

Главное, по мнению Инге фон Ведемайер, в выборе форм общения состоит в том, чтобы в его процессе «друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями».

В данном случае речь должна идти о качестве общения, а точнее, о его культуре. Поэтому важно выделить компоненты общения:

- ▶ *коммуникатор* — тот, кто инициирует общение, кто сообщает информацию;
- ▶ *аудитория (реципиенты)* — тот, кому говорят, сообщают информацию;
- ▶ *содержание* — то, что говорят, содержание информации;
- ▶ *средства общения* — форматы или технические средства, благодаря которым информация попадает к получателю.

В преобладающем большинстве случаев решающее значение для дела имеют содержательность общения, его насыщенность смыслом (даже самая лучшая форма общения без содержательной части не может привести к желаемому результату). Однако удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организа-

ции. Поэтому в каждом конкретном случае форма общения будет разной.

В связи с этим можно выделить две основные формы общения:

- ▶ *опосредованное* (косвенное) — через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т. п.;
- ▶ *непосредственное* (контактное) — вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз». Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведение. В данном случае применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и т. п.).

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают *вербальные коммуникации*, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера и эффективности достижения целей организации. Люди теряют уважение к тем, кто косноязычен, и часто проникаются уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Слово — это раздражитель, на который сердечно-сосудистая система реагирует так же, как и на физические нагрузки. Поэтому впечатление о руководителе (особенно первое) в значительной степени складывается по тому, насколько он умеет пользоваться словом («Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал» (*Саади*)). Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны. Здесь важны простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и др.

Чтобы понять, почему одни менеджеры в процессе общения добиваются успеха, а другие терпят неудачу, необходимо выявить роль информации, проходящей по каналам общения в организации. Данная информация может быть разделена на три категории:

- ▶ *функциональную* — передается всем или определенной (заинтересованной в ней) группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах организации, директивы и т. п. Она поступает в разных направлениях (вертикально и горизонтально) независимо от степени централизации или децентрализации фирмы. Традиционно обмен такой информацией называется *формальным общением*, так как она передается по официальным каналам организации;
- ▶ *координационную* — циркулирует между функциональными подразделениями организации (например, между отделом сбыта и отделом маркетинга). Поток координационной информации обычно движется в горизонтальном направлении. Необходимое общение здесь происходит при встречах,

посредством телефона, служебных писем, объявлений и др. По сути, это общение (взаимодействие), связанное с организацией совместной деятельности по решению задач фирмы;

- ▶ *оценочную* — происходит общение, которое имеет отношение к понятиям, статусу и уважению сотрудников, восприятию ими друг друга. Каналы передачи оценочной информации обычно включают награды, поощрения за заслуги, поощрительные письма с благодарностью за выдающийся вклад в деятельность организации.

Организация общения. Общение отличает то, что в его процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, была не только им принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Основные слагаемые организации общения — его цель, подготовка, непосредственное общение, решение.

Цель общения. Процесс общения начинается с формулировки идеи. Этот шаг называется идеизацией, т. е. человек, который хочет общаться, должен передать появившуюся идею. Чтобы идею менеджера понял и осознал собеседник, он сам должен иметь о ней четкое представление: что он хочет получить в результате воплощения идеи и какого характера воздействие необходимо оказать на партнера по общению, чтобы цель была достигнута.

Практика показывает, что многие идеи не реализуются лишь потому, что у менеджера нет ясности и продуманности постановки вопроса.

Подготовка к общению. На данном этапе анализируются участники общения (пол, темперамент, характер, уровень профессиональной подготовки и др.), тема и оценивается сложившаяся ситуация.

Каждая личность характеризуется потребностями, мотивациями деятельности, интересами, присущими только ей. Поэтому менеджер на стадии подготовки к общению должен учитывать все мотивы и выбрать из имеющегося арсенала наиболее эффективные средства воздействия на партнера уже на стадии непосредственного общения.

Важно не только оценить будущего собеседника и сложившуюся ситуацию, но и продумать манеру своего поведения, чтобы эффективно управлять им, создавать своим личным поведением и поступками благоприятные условия для общения, выяснить ситуацию

и тему общения, проработать в соответствии с проблемой дополнительный материал.

Место общения. Если менеджер хочет подчеркнуть власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Если же руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного. В этом случае применяется принцип территориальности: большая часть людей более уютно чувствует себя в своем кабинете, нежели в кабинете своего начальника.

Расстановка мебели. В кабинете руководитель, как правило, сидит за большим столом, а место для посетителей расположено через стол от него. В кабинетах, где кресла и диваны размещены под правильным углом, обстановка способствует более расслабленному личному общению. В кабинете, где имеется большой стол начальника, подчеркивается власть сидящего за таким столом, что символизирует неравенство при общении. Поэтому для устранения чувства неравенства предпочтительны столы круглой формы.

Определение стратегии и тактики общения. На этом этапе следует определить главную и второстепенные цели общения (в частности, чем можно и чем нельзя пожертвовать). Важно уяснить, что можно отдать, чтобы получить большую прибыль.

Выбор возможных альтернатив. Нужно продумать, как вы будете себя вести в случае, если ваш партнер:

- ▶ во многом с вами согласится;
- ▶ решительно возразит и перейдет на повышенный тон;
- ▶ сделает вид, что согласен с вашим предложением (идеей);
- ▶ никак не прореагирует на вашу идею.

Процесс непосредственного общения. Общение начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера. Некоторым лицам этот барьер кажется таким непреодолимым, что они отказываются вообще обращаться к кому бы то ни было. Чтобы такого не происходило, менеджер должен знать, что на любого собеседника воздействуют авторитет инициатора беседы, ее содержание, достаточность (недостаточность) информации по обсуждаемой теме, сила личности.

Начальная фаза общения на практике осуществляется частично либо вообще пропускается. Вместе с тем считается, что на данном этапе создается мост между партнерами по общению. Именно по этой причине на начальной фазе важно проявить искренний

интерес к личности собеседника, его проблемам, корректно отнестись к различным аспектам беседы. В связи с этим можно сформулировать *основные задачи начальной стадии общения*:

- ▶ установление контакта (задайте, например, такие вопросы: как долетели? как устроились и отдохнули? какие ваши первоочередные пожелания? как самочувствие?);
- ▶ создание приятной атмосферы для общения (удобная мебель; нормальные экологические условия; предложите чай, кофе, другие напитки; приятно улыбнитесь);
- ▶ привлечение внимания (говорите о том, что интересует вашего собеседника, акцентируйте внимание на вещах, которые он больше всего ценит);
- ▶ пробуждение интереса к беседе (найдите такие нюансы в вашей идее, которые неизвестны собеседнику, но важны для обоих).

Передача (получение) информации. Она логически продолжает начало беседы и одновременно является барьером для перехода к фазе аргументации. Цель этой части общения состоит в решении следующих задач:

- ▶ сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника;
- ▶ выявление мотивов и целей собеседника;
- ▶ передача собеседнику запланированной информации;
- ▶ анализ и проверка позиции собеседника.

Передача информации — это процесс общения между менеджером и собеседником.

В этом контексте можно выделить следующие элементы:

- ▶ информирование собеседника;
- ▶ постановка вопросов;
- ▶ слушание собеседника;
- ▶ наблюдение за реакциями собеседника;
- ▶ анализ реакций собеседника.

Особую сложность в процессе общения составляет проблема умения слушать. Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего». Специалисты в области менеджмента говорят о том, что *умение слушать* — один из главных показателей культуры человека. Умение слушать — дело не столь простое, как это может показаться на первый взгляд. Исследования показывают, что не более 10% людей умеют выслушать собеседника. «Никто так ярко не признает свое невежество, — писал Саади, — как тот, кто, слушая рассказ другого, прерывает его и сам начинает говорить». Поэтому каждому из нас приятно общаться не с тем, кто хорошо говорит,

а с тем, кто умеет слушать. Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике внимательного и дружески настроенного слушателя.

Предлагаем несколько рекомендаций менеджеру по решению проблемы умения слушать собеседника:

- ▶ когда вы слушаете, делайте соответствующие пометки на бумаге (это касается и телефонных разговоров); никогда не отвешайте на телефонный вызов без карандаша в руке;
- ▶ пытайтесь сводить к минимуму или вовсе исключить то, что отвлекает ваше внимание;
- ▶ научитесь находить самый ценный материал, содержащийся в полученной вами информации;
- ▶ установите, какие слова и идеи возбуждают ваши эмоции, и постарайтесь нейтрализовать их действие; в состоянии сильного эмоционального возбуждения вы слушаете не очень хорошо;
- ▶ когда вы слушаете, спросите себя: «В чем цель говорящего? В чем моя цель как слушателя?»;
- ▶ когда вы слушаете, нельзя обдумывать следующий вопрос (готовить контраргументы);
- ▶ сконцентрируйте внимание на сущности предмета беседы и отбросьте все второстепенные вопросы.

Аргументация. В момент аргументации необходимо продумать вопросы, какие вы будете задавать, а также предусмотреть возможные варианты ответов на них. Вместе с тем следует просчитать варианты уточнений и вопросов, какие может задать вам ваш партнер по общению, а также возможные ответы на его вопросы. В процессе этой работы появятся аргументы, которые вы будете использовать для утверждения своей позиции (ссылка на конкретные документы, на лучшие предприятия, имеющийся опыт и т. п.). С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение собеседника. Вот некоторые правила, которых необходимо придерживаться для достижения эффекта в процессе аргументации (М.Х. Мескон, 1997):

- ▶ оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;
- ▶ темп и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;
- ▶ аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;
- ▶ следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного.

Решение. Это заключительный элемент процесса общения:

- ▶ подводятся общие и частные итоги беседы;

- ▶ оговаривается полученный результат;
- ▶ конкретизируются вопросы для последующего решения;
- ▶ выделяются нерешенные проблемы.

Таким образом, межличностное общение базируется на навыках, которые постоянно совершенствуются в процессе всей трудовой деятельности менеджера. Руководитель не должен недооценивать навыков межличностного общения, так как без них невозможно эффективное управление организацией.

§ 13.2. Проведение совещаний и переговоров

Совещания. Это одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Совещания занимают большую часть времени в современном бизнесе: производственные совещания в команде составляют 18–25% рабочего времени, а у менеджеров совещания и деловые встречи на разных уровнях — 40–45%.

Как свидетельствует опыт, деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения. В результате деловые совещания созываются слишком часто и готовятся плохо. К их проведению привлекают слишком много лиц, причем непременно «первых» руководителей. Необоснованная продолжительность совещания снижает его результативность.

Наконец, решения, которые принимаются на деловых совещаниях, часто неудовлетворительно оформляются, а в процессе выполнения плохо контролируются, что существенно снижает их эффективность. Поэтому возникает необходимость в повторном совещании по тем же вопросам.

Основные цели производственных совещаний, проводимых в процессе управления, можно свести к следующим:

- ▶ контроль и координация действий команды;
- ▶ повышение эффективности деятельности;
- ▶ разработка и обсуждение изменений плана;
- ▶ поиск и разработка рабочих идей;
- ▶ перераспределение ресурсов;
- ▶ обмен информацией;
- ▶ разрешение конфликтных ситуаций;
- ▶ развитие команды.

Из перечисленных целей вытекают соответственно и задачи, решаемые на этих совещаниях. От цели совещания зависит также

его вид. Анализ большого количества производственных совещаний позволил выделить три их основных вида: информационные, оценочные и совещания по планированию работы и распределению ресурсов. Остальные являются комбинациями этих основных видов.

Задачи информационных совещаний:

- ▶ распространение информации;
 - ▶ определение проблем и вопросов для будущих совещаний.
- Задачи оценочных совещаний:*
- ▶ подведение итогов работы команды;
 - ▶ оценка деятельности команды в целом и отдельных ее участников;
 - ▶ выявление общих и частных проблем;
 - ▶ поиск путей повышения эффективности деятельности;
 - ▶ решение внутрикомандных конфликтов.

Задачи совещаний по планированию работы и распределению ресурсов:

- ▶ ясное и четкое описание проблемы или задачи;
- ▶ краткосрочное и перспективное планирование;
- ▶ распределение ресурсов;
- ▶ принятие решений на основе возможных альтернатив.

Учитывая важность совещаний по планированию и распределению ресурсов, на них должны присутствовать все заинтересованные участники проекта.

Эффективность совещания может быть многократно повышена четким планированием. Своевременно составленное «Приглашение на совещание» с повесткой дня поможет председателю убедиться, что цель и задачи совещания определены, информационный материал подобран, указаны все темы выступлений, ответственные лица и регламент. Распространив заранее эту форму между всеми участниками совещания, можно будет вовремя снять все вопросы относительно организации совещания.

Подготовительный процесс состоит из следующих этапов:

- ▶ определение цели и задач совещания;
- ▶ подготовка формы «Приглашение на совещание», ознакомление с ней всех участников;
- ▶ приглашение только тех, кто необходим для решения поставленных вопросов;
- ▶ подготовка вариантов решений;
- ▶ подведение предварительных итогов, определение последующих действий.

Существует несколько организационных условий, которые должны быть выполнены перед совещанием:

- ▶ совещание не должно проводиться, если можно обойтись без него;
- ▶ совещание не должно проводиться, если рассматриваемый предмет тривиален и неадекватен приготовлениям, которые были сделаны, или если его можно заменить телефонным разговором или письмом. Совещание при таких обстоятельствах не только не продуктивно, но и наносит ущерб профессиональному имиджу организатора;
- ▶ для проведения совещания должны быть подготовлены помещение, оборудование, необходимые информационные материалы и список участников;
- ▶ необходимо получить подтверждение о присутствии от каждого участника, его замечания и предложения и при возможности внести изменения в повестку дня.

На хорошо спланированном совещании обычно решается много проблем. Вместе с тем существуют дополнительные методы повышения эффективности совещания:

- ▶ перед началом совещания каждый его участник должен знать имена и обязанности остальных;
- ▶ необходимо сопоставление полного списка участников с адресами и телефонами. Это гарантирует точную доставку протокола совещания, обеспечивает дальнейшую связь с ними.

Председатель совещания должен помнить о возможных проблемах, возникающих во время совещания:

- ▶ участники не знают друг друга;
- ▶ участники пытаются решить все проблемы одновременно;
- ▶ участники не понимают, как должна решаться проблема;
- ▶ самый громкоголосый отнимает слишком много времени;
- ▶ участники атакуют друг друга;
- ▶ темы повторяются снова и снова;
- ▶ участники пытаются поразить друг друга своими знаниями;
- ▶ не соблюдается протокол;
- ▶ идеи атакуются до того, как выражены;
- ▶ участники безразличны к обсуждению вопросов;
- ▶ участники пытаются «выйти» из скучно организованной повестки дня;
- ▶ участники заседают дольше, чем запланировано. Председатель совещания (менеджер) должен вовремя почувствовать и выявить участников-разрушителей, чтобы пресечь подобные действия, избавить группу от их негативного влияния.

Для эффективного проведения совещания можно рекомендовать менеджеру использовать некоторые советы:

1) четко определите проблему. Проблема может быть так сильно запутана, что повлечет за собой ряд других вытекающих из нее проблем. Необходимо определить их все, оценить, какие из них могут, а какие не могут быть решены на совещании, и выбрать порядок, в котором они могут быть урегулированы;

2) перечислите последствия нерешенной проблемы. Определите влияние нерешенной проблемы на достижение цели. Какие трудности при этом возникнут? Как и в чем они выразятся?

3) перечислите желаемые результаты. Когда проблема решится, что при этом изменится? Как будет выглядеть успех?

4) перечислите возможные препятствия и определите пути их преодоления;

5) перечислите альтернативные действия для достижения желаемых результатов;

6) найдите консенсус и выберите подходящие действия.

Консенсус в данном случае означает, что каждый может принять решение как подходящее. Совсем не обязательно, чтобы каждый считал это решение лучшим, пусть рассматривает его как приемлемое.

Из вышеперечисленных рекомендаций понятно, что председатель (менеджер) должен весьма обстоятельно готовиться к совещаниям. При принятии решений на совещаниях менеджеру можно предложить использовать такие известные методы, как поток идей, именной групповой прием и собирательное решение.

Поток идей:

- ▶ назовите так много решений, насколько это возможно, и распространите их среди участников совещания;
- ▶ не высказывайте замечаний или критики во время обсуждения решений;
- ▶ высказывайте идеи, даже если они кажутся вам нереальными;
- ▶ после того как идеи будут высказаны, оцените их место (категория, влияние, результаты, решение и ценность).

Именной групповой прием:

- ▶ используется та же основа, что и в приеме «поток идей»;
- ▶ каждый участник записывает свои идеи о возможном решении проблемы;
- ▶ каждый участник зачитывает все свои решения группе;
- ▶ принимается наиболее часто встречающееся в предложениях участников решение.

Собирательное решение:

- ▶ используется та же основа, что и в приеме «поток идей»;
- ▶ выбирается один участник совещания («клиент»), который перечисляет все свои идеи, пока остальные члены группы молчат;
- ▶ процесс продолжается, пока все не побывают на месте «клиента» и не предложат свои варианты;
- ▶ своеобразное соревнование между «клиентом» и группой обычно обеспечивает поток идей и помогает выбрать лучшую.

Нельзя забывать о возможных проблемах, возникающих после совещания:

- ▶ нет общего понимания того, что обсуждалось;
- ▶ не ясны достигнутые решения и планы;
- ▶ нет согласия по достигнутым решениям;
- ▶ не каждому была предоставлена возможность высказаться.

Для оценки эффективности проведенного совещания и использования опыта в дальнейшем рекомендуется провести среди участников оценочный тест или опрос.

Переговоры. Они имеют большое значение в жизни любого человека. Люди не стесняются в средствах для достижения целей и стремятся улучшить свое положение, ведя переговоры о «соглашениях» с теми, кто их окружает. Эти соглашения устанавливают рабочие и личные взаимоотношения, фиксируют — случайно или формально — условия договора. Поэтому переговоры — это естественная и неизбежная составляющая поведения человека. Потребность развивать навыки ведения переговоров оказывается одной из важнейших во всех сферах человеческой деятельности. Люди отвергают или подсознательно саботируют решения, навязанные им другими, а так как они часто придерживаются разных точек зрения, то только переговоры могут устранить разногласия.

Науке ведения переговоров в настоящее время уделяется должное внимание, и как результат появляются новые подходы, методы и приемы. Разработанный в Гарвардском университете метод ведения переговоров совмещает лучшее из уже достигнутого и предлагает, чтобы вопросы обсуждались в соответствии с их важностью, вместо того чтобы вовлекать участников в «процесс торговли, нацеленный на то, что каждая сторона говорит: это будет или это не будет сделано». Взаимная польза и объективные стандарты разрешения конфликта лежат в основе такого подхода. Цель метода — прийти к переговорам, основанным на атмосфере взаимной справедливости. Это относится как к процессу, так и к результатам переговоров.

В зависимости от формы согласования решений переговоры строятся на принципах:

- ▶ «жесткой» конкурентной борьбы;
- ▶ «мягкой» кооперативной договоренности;
- ▶ «уступки за уступку»;
- ▶ «наибольшего общего знаменателя», т. е. включения в договоренность только тех пунктов, по которым позиции участников с самого начала совпадают или близки;
- ▶ консенсуса, т. е. решения, которое не вызывало бы возражений ни у кого из участников переговоров.

Выбор принципиального подхода — это часть стратегического плана ведения переговоров или переговорной концепции. Он зависит от многих факторов и обстоятельств, сопутствующих переговорам:

- ▶ какая из сторон лучше подготовлена;
- ▶ кто имеет надежный фактический материал и сильную аргументацию;
- ▶ какая сторона больше заинтересована, чтобы переговоры состоялись;
- ▶ у кого имеются запасные варианты решения их проблем;
- ▶ чье финансовое состояние более стабильно и т. п.

Большое значение в выборе принципиального подхода имеют личностные психологические характеристики субъектов, ведущих переговоры.

В зависимости от ситуации возможны переговоры прямые и непрямые (переговоры с посредниками). Переговоры также бывают разовые, посвященные выработке соглашения по какому-то отдельному вопросу, и возобновляемые — с постоянными партнерами.

В переговорах можно выделить следующие стадии.

Подготовка — связана с определением целей, выявлением возможных вариантов решения проблемы, выбором оптимального варианта, согласованием позиций ведомств, заинтересованных в данных переговорах, прогнозированием ожидаемой позиции партнеров.

На данном этапе решаются задачи:

- ▶ разработка собственной позиции (переговорная концепция — стратегический план);
- ▶ прогноз и анализ возможных позиций партнеров;
- ▶ оценка вероятного результата переговоров;
- ▶ определение основных направлений переговорной стратегии;
- ▶ организационные.

Разработка собственной позиции (или переговорной концепции) — важнейшее звено этапа подготовки, представляет собой стратегический план ведения переговоров. Это работа по конкретизации целей, которые сторона рассчитывает достичь в результате переговоров. Вырабатываются предложения, которые будут вноситься на переговорах. При этом определяется, какие предложения следует внести и отстаивать, какие из ожидаемых инициатив партнеров следует отклонить или принять, какую линию поведения выдерживать в ходе переговоров.

Процесс ведения переговоров может быть разбит на несколько этапов:

- ▶ *взаимное уточнение позиций участников* — изложение сторонами своих позиций (внесение официальных предложений) и дача необходимых разъяснений. Это процесс снятия информационной неопределенности за счет уяснения позиций друг друга. На этом этапе четко определяется проблема, которую необходимо решить в ходе переговоров, устанавливается разница в позициях сторон. Иногда к этому этапу можно отнести обсуждение реализации (выполнения) ранее достигнутых соглашений;
- ▶ *этап обсуждения (аргументации)* необходим, чтобы убедить (аргументировать) партнера в том, что категорически неприемлемо в его позиции и не может стать частью соглашения. При этом обычно не ставится задача убедить партнера в правильности своих взглядов. Основным результатом этапа — определение рамок возможной договоренности;
- ▶ *согласование позиций и выработка договоренности*. В реальных условиях достаточно сложно определить процент совпадения интересов. Кроме того, в процессе переговоров стороны редко воспринимают абсолютно точно объективную ситуацию.

Переговорная стратегия формируется до начала переговоров (на этапе подготовки) и является частью переговорной концепции. Переговорная тактика занимает подчиненное место по отношению к стратегии и зависит от конкретной ситуации на переговорах.

Тактические линии поведения реализуются на переговорах через тактические приемы, а те в свою очередь соотносятся с определенными способами подачи позиции.

Тактический прием «ухода» широко применяется на всех этапах. Он связан со способом закрытия позиции, очень близок к методу «уклонения от борьбы», применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. На этапе уточнения позиций «уход» используется для того, чтобы не давать

партнеру точную и определенную информацию. При согласовании позиций он нужен, например, для отклонения нежелательных предложений.

«Уход» может быть прямым или косвенным. В первом случае прямо предлагается отложить данный вопрос, перенести его на другое заседание. При косвенном «уходе» ответ на поставленный вопрос дается, но крайне неопределенно.

«Выжидание» используется с целью выслушать сначала мнение или предложение партнера по переговорам, с тем чтобы в дальнейшем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.

«Дача заведомо ложной информации» иногда применяется, но нельзя забывать, что использование этого приема ведет к потере репутации данного участника переговоров. В основном он применим для разовых переговоров.

Прием «Выражение согласия» используется для подчеркивания общности.

Прием «Выражение несогласия» связан с подчеркиванием различий.

Прием «Салями» — медленное, постепенное приоткрывание собственной позиции (по аналогии с нарезанием тонкими кусочками колбасы «салями»). Смысл этого приема — как можно больше получить информации от партнера и меньше дать своей информации.

Прием «Пакетирование» — несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде пакета.

Прием «Выдвижение требований в последнюю минуту» — сначала переговоры идут в обычном русле, а перед подписанием соглашения одна из сторон выдвигает новые требования.

Прием «Постоянное повышение сложности» предполагает начинать переговоры с наиболее легких вопросов. Их решение положительно воздействует на участников и общественное мнение.

Прием «Блоковая тактика» (т.е. согласование своих действий с партнерами, выступающими единым блоком) может применяться в случае, если в переговорах участвуют несколько сторон.

Кроме общих тактических приемов, рассмотренных выше, можно также рекомендовать некоторые приемы, применяемые конкретно на трех этапах ведения переговоров. Этап уточнения позиций:

- ▶ «завышение требований» — включить в свою позицию пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать взамен аналогичных шагов партнера;

- ▶ «расстановка ложных акцентов в собственной позиции» — продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным. Иногда это делается для торга: вопрос в дальнейшем снимается, чтобы получить необходимые решения по другому, более важному вопросу. Иногда этот прием используется для воздействия на общественное мнение;
- ▶ «отмалчивание» — создание неопределенности на первом этапе переговоров. Этот прием парализует активность противоположной стороны;
- ▶ «прямое открытие позиций» применяется в переговорах с постоянными и проверенными партнерами;
- ▶ «указание на возможные действия в определенном направлении», в этом случае информация о собственной позиции дается косвенным образом;
- ▶ «уточнение позиции партнеров» — получение дополнительной информации.

Этап обсуждения позиций:

- ▶ «указание на слабые стороны позиции противоположной стороны». Варианты: а) указание с привлечением фактического материала; б) указание на внутреннюю противоречивость высказываний; в) указание на пропуски (неупоминание чего-либо противоположной стороной);
- ▶ «использование отрицательной оценки действий и позиций другой стороны без ее аргументации»;
- ▶ «метод упреждающей аргументации» состоит в том, чтобы задать вопрос, ответ на который обнаружит несостоятельность ожидаемых аргументов;
- ▶ «использование средств угроз, давления, нажима»;
- ▶ «совместный с партнером анализ проблемы» (с использованием таблиц, графиков и т. п. в целях структурирования анализа информации) — для выявления возможных зон взаимоприемлемых решений.

Этап согласования позиций:

- ▶ поиск общей зоны решений;
- ▶ «вымогательство» заключается в том, что одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для противоположной стороны и безразличное для себя. Цель — получить уступку в обмен на то, что это требование будет снято.

Существует три возможных результата переговоров.

В ситуациях «победа — победа» обе стороны, участвовавшие в переговорах, удовлетворены результатами. Переговоры «победа — победа» могут быть проиллюстрированы примером, когда поставщик

продает качественную проволоку покупателю — промышленнику — по конкурентной цене, которая, однако, принесет прибыль и поставщику. Продавец может ожидать, что сделка принесет разумный доход; покупатель в свою очередь ожидает получения качественного продукта по оговоренной заранее цене и в пределах твердо установленных временных ограничений. Для контактов, предполагающих производство под определенный заказ, в которых оговаривается поставка товаров и услуг в будущем, результаты переговоров типа «победа — победа» наиболее важны. Переговоры данного типа — это основное правило успешных взаимоотношений.

Результат «победа — поражение» характеризуется наличием двух участников: «победитель» и «побежденный». В случае продолжения взаимоотношений такая ситуация будет тяжелой: побежденная сторона постарается «вернуть свое», если получит такой шанс. Однако для одноразовых сделок, например приобретения строительной площадки для нового завода, такой метод ведения переговоров оправдывает себя. В этом случае покупатель немедленно получает права на владение собственностью и вряд ли будет иметь дело с продавцом в будущем. Переоценка не является сколько-нибудь вероятной, так как покупатель получил юридические права на приобретенную землю. При такой ситуации каждая сторона обычно использует самые сильные средства за столом переговоров, чтобы добиться максимальных преимуществ, часто за счет серьезно ущерб, наносимого другой стороне.

Результат переговоров «поражение — поражение» происходит, если одна или обе стороны занимают такую крайнюю позицию, когда не заключается никакой сделки вообще и предложения обеих сторон отвергаются. Ситуации такого рода могут также возникать из ситуаций, которые первоначально склонялись к ситуации «победа — поражение». Труднозаключаемый контракт на строительство по фиксированным расценкам, например, может стать контрактом с двумя проигравшими, если договаривающаяся сторона обманывает строителя, находящегося в плохом финансовом положении в период подписания контракта. Нечестная сделка может обернуться и против недалековидного участника переговоров, когда позже станет очевидно, что строитель не в состоянии выполнить работу.

Искусство ведения переговоров. Выполнение задачи во многом зависит от природного таланта и способности использовать опыт поведения, а также от подготовки, организации и проведения переговоров. Люди часто непредсказуемы, они могут реагировать не так, как им «следовало бы». Это означает, что человеческий фактор на переговорах требует постоянного внимания. Участники

переговоров должны быть «измерены», их психика, личностные характеристики и внутренние ценности должны быть тщательно оценены как можно раньше. Успех переговоров зависит от особенностей характера участников, их чувства времени, умения слушать и способности четко выражать свои мысли. Так как людьми движут и логика, и эмоции, то рациональные подходы не могут превалировать в ходе переговоров. Таким образом, искусство переговоров требует умения тонко чувствовать психологические поведенческие аспекты, проявляющиеся при заключении сделки.

Несомненно, нельзя забывать и о другой стороне переговоров — рационально-практической. Процесс переговоров должен быть тщательно продуман и спланирован, а фактические материалы, документы и стандарты своевременно подготовлены и подобраны информационно. Но вернемся к личностям участников переговоров.

Существует широкий спектр качеств, которые необходимы участнику переговоров для достижения успеха, и эти качества иногда могут входить в противоречие друг с другом. Участники переговоров должны действовать быстро, но спокойно; способны убеждать, но быть хорошими слушателями; твердо придерживаться выбранного направления, но быть гибкими в обсуждении вопросов и принятии решений. Они должны уметь оценить сильные и слабые стороны своего оппонента и определить линию поведения на переговорах. Врожденное расположение к людям, уравновешенность, самоограничение — эти и другие качества требуются участнику переговоров.

Известен подход к развитию навыков ведения переговоров через познавательный процесс. Изучив основы процесса переговоров, будущий их участник становится лучше оснащен, чтобы вступить на «арену борьбы». Другие навыки, такие, как активное слушание и язык движений, являясь в большой степени чертами поведения по своей природе, могут быть при желании отточены.

Некоторые навыки, относящиеся к переговорам, такие, как выразительность, чувство времени, творческое мышление и способность убеждать, описаны в трудах по управлению поведением. Навыки в этих областях могут быть приобретены с помощью познавательных примеров. Принципы успешного управления поведенческой стороной переговоров простираются от почти материальных до практически неосязаемых, делая их проведение искусством. Однако настойчивость в достижении новых уровней мастерства ведения переговоров неизбежно приведет к более высоким результатам за столом переговоров. Следующие советы помогут повысить навыки ведения переговоров:

- ▶ читайте статьи, посвященные ведению переговоров, в ориентированных на управление проектами журналах, монографиях, книгах;
- ▶ повышайте ваш уровень, участвуйте в семинарах по изучению проведения переговоров;
- ▶ выберите область переговоров, которой, как вы чувствуете, необходимо специально уделить внимание. Установите временные ограничения для практического повышения навыков в этой области;
- ▶ попросите других понаблюдать за вами и покритиковать ваши методы;
- ▶ не забывайте, что переговоры — это часть (и немалая) повседневной жизни менеджера.

§ 13.3. Психологический климат в коллективе

Любой *производственный коллектив* — это группа людей, представляющая собой единый социальный организм, члены которого преследуют свои цели, выполняют свои задачи, стремятся сохранить или изменить свой формальный или неформальный статус. Люди в коллективе связаны друг с другом системой сложных отношений, обеспечивающих состояние психологического климата.

Здоровый *психологический климат* включает в себя следующие основные элементы:

- ▶ постоянное изучение и анализ комплекса качеств каждого сотрудника фирмы, т. е. знание каждого сотрудника в отдельности, а не абстрактная воспитательная работа с коллективом;
- ▶ строгое выполнение пунктов и положений коллективного договора;
- ▶ создание реальных условий для продвижения сотрудников по службе или повышения оклада с учетом их трудовых достижений, а не по иным причинам;
- ▶ оплата фирмой обучения или переподготовки способных и ценных для фирмы сотрудников;
- ▶ строгое выполнение администрацией норм по технике безопасности и охране труда, создание наилучших условий для работы сотрудников и их отдыха;
- ▶ организация благоприятных условий для проведения отпусков и выходных дней сотрудников;
- ▶ своевременное выявление неформальных лидеров в коллективе, выдвижение их на руководящие должности или перевод в другие подразделения (при их отрицательном влиянии

- на коллектив — увольнение);
- ▶ заинтересованное соучастие администрации фирмы в решении сотрудниками личных и бытовых затруднений;
- ▶ охрана персонала, гарантия юридической и физической защиты в случае попыток криминальных действий злоумышленника по отношению к ним, их родственникам и близким людям.

Коллектив может переживать как благоприятные, так и неблагоприятные периоды в своем развитии. Под влиянием комплекса внутренних и внешних причин и обстоятельств в коллективе может произойти кризис, основу которого составляют противоречия, возникающие между людьми (конфликт), и которые способствуют возникновению у человека чувства беспокойства, что может привести его к состоянию стресса.

§ 13.4. Конфликт: природа, типы, методы разрешения

Конфликт — противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя и более сторонами.

Организационный конфликт — разновидность конфликта, проявляющегося в организации как относительно самостоятельной целостной системе. Организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была форма организационного конфликта, менеджеры должны проанализировать его, понять и уметь управлять им.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-либо вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т. п. Конфликтная ситуация включает объекты и субъекты конфликта.

Выделяют четыре стадии конфликта (В. П. Пугачев, 1998).

1. *Конфликтная ситуация, или потенциальный конфликт.* Эта стадия характеризуется наличием у сторон противоположных объективных интересов при еще не осознанной несовместимости целей и устремлений. Пример конфликтной ситуации — понижение руководством служащего в должности (или увольнение)

во время его пребывания в отпуске без уведомления. Очевидно, что в этом случае возвращение сотрудника в организацию, как правило, чревато конфликтом. Конфликтные ситуации, по мнению У. Мастенбука, обычно связаны со следующими видами отношений:

- ▶ деловые («инструментальные»);
- ▶ социоэмоциональные отношения, возникающие при ведении переговоров о распределении ресурсов;
- ▶ силовые.

2. *Нарастание социальной напряженности.* На этой стадии стороны все более четко осознают несовместимость своих интересов и целей, происходит консолидация участников конфликта. Она начинается с психологического беспокойства, эмоционального недовольства и т. п. и, последовательно развертываясь, завершается *кризисом*. Характерными чертами кризиса являются: четкое осознание несовместимости позиций, целей сторон и однозначное определение противника; эскалация сферы напряженности, перенос ее на области взаимодействия, в которых не существует реальных противоречий; игнорирование вопросов, по которым прежде имелось согласие.

3. *Конфликтные действия.* Для этой стадии свойственны поведение или деятельность, направленные на блокирование действий оппонента или его устранение (в данном качестве) и реализацию таким путем собственных целей. Конфликтные действия могут проявляться по-разному: от словесных перепалок до применения физической силы. Острота конфликтных действий обычно зависит от следующих факторов (условий):

- ▶ уровень противоборства, значимость объекта (предмета) конфликта для его участников. Конфликты, затрагивающие фундаментальные цели и ценности людей, всегда имеют более острый характер, чем соперничество по второстепенным вопросам, и трудноразрешимы;
- ▶ степень применения насилия и других разрушительных средств борьбы. Чем более радикальные средства применяются в конфликте, тем острее противоборство. В силу этого для управления конфликтом желательны недопущение применения крайних средств борьбы и ограничение ее «мирными» формами: споры, переговоры, обращение в суд и т. п.;
- ▶ затраченная энергия и ресурсы сторон. Конфликты, в которых стороны уже много потеряли и ради которых они понесли большой материальный, моральный и иной ущерб,

отличаются упорством и остротой противоборства. В связи с этим для относительно безболезненного разрешения конфликтов или ограничения их негативных последствий важно остановить развертывание конфликта как можно раньше;

- ▶ эмоциональный накал и конфликтная культура вообще. Известно, что, когда кипят страсти, стороны не останавливаются перед применением крайних форм и методов борьбы, а сама она отличается жесточенностью и упорством. По этой причине при управлении конфликтом важно снижать эмоциональный накал, не доводить дело до личных оскорблений и т. п., которые обычно воспринимаются очень эмоционально.

4. *Затухание конфликта.* Оно возможно либо в результате победы одной стороны, либо при достижении договоренности, консенсуса вследствие принятия компромиссного решения. Различают следующие типы конфликтов:

- ▶ *внутриличностные*, т. е. индивидуальные конфликты, характеризующиеся столкновением несовместимых и примерно равных по силе потребностей, интересов и мотивов, а также выполняемых человеком ролей (ролевой конфликт), например ролей заботливой жены и матери, с одной стороны, и эффективного менеджера — с другой; высококвалифицированного специалиста и исполнителя, неадекватного этой роли производственного задания;
- ▶ *межличностные*, т. е. конфликты между отдельными людьми;
- ▶ *конфликты между личностью и группой*;
- ▶ *межгрупповые*, т. е. конфликты, сторонами которых являются группы различных уровней: от небольших неформальных до крупных организаций и даже государств.

Выделяют шесть причин конфликта (М.Х. Мескон, 1997).

1. *Распределение ресурсов.* Практически в любых организациях ресурсы всегда ограничены, поэтому задача руководства — рациональное распределение материалов, людей и денег между подразделениями и группами. Поскольку людям свойственно стремиться к максимальному получению ресурсов и завывать значимость своего труда, постольку распределение ресурсов почти неизбежно ведет к разного рода конфликтам.

2. *Взаимозависимость задач.* Возможность конфликта существует всюду, где при выполнении своих функций один человек (группа) зависит от другого человека (группы). Ввиду того что любая

организация есть система, состоящая из взаимозависимых элементов — подразделений или людей, при неадекватной работе одного из них, а также при недостаточной согласованности их деятельности взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

3. *Различия в целях.* Возможность конфликта увеличивается по мере усложнения организаций, их дальнейшего структурного деления и связанной с ним автономии. Вследствие этого отдельные специализированные подразделения (группы) начинают во многом самостоятельно формулировать свои цели, которые могут значительно расходиться с целями всей организации. При практической реализации автономных (групповых) целей это приводит к конфликтам.

4. *Различия в представлениях и ценностях.* Неодинаковые представления, интересы и желания людей влияют на оценку ими ситуации, приводят к тенденциозному восприятию ее и соответствующей реакции на нее. Это порождает противоречия и конфликты.

5. *Различия в манере поведения и жизненном опыте.* Различия в жизненном опыте, образовании, стаже, возрасте, ценностных ориентациях, социальных характеристиках и даже просто в привычках препятствуют взаимопониманию и сотрудничеству людей и повышают возможность возникновения конфликта.

6. *Неудовлетворительные коммуникации.* Недостаток, искажение, а иногда и избыток информации могут стать причиной, следствием и катализатором конфликта. В последнем случае плохие коммуникации усиливают конфликт, мешая его участникам понять друг друга и ситуацию в целом.

В специальной литературе выделяют несколько типовых причин социальных конфликтов.

1. *Персональные причины («личностные трения»).* В их число включают индивидуальные черты, симпатии и антипатии, психологическую и мировоззренческую несовместимость, различия в образовании и жизненном опыте и т. п.

2. *Структурные причины.* Они проявляются в несовершенстве:
- ▶ коммуникационной структуры — отсутствие, искаженность или противоречивость информации, слабость контактов руководства и рядовых сотрудников, недоверие и несогласованность действий между ними из-за несовершенства или расстройства коммуникаций и т. п.;
 - ▶ ролевой структуры — противоречивость должностных инструкций, различных формальных требований к работнику, официальных требований и личных целей и т. п.;

- ▶ технической структуры — неодинаковая оснащенность разных подразделений техникой, изматывающий темп работы и т. п.;
- ▶ организационной структуры — нарушающая общий ритм работы несоразмерность различных подразделений, дублирование в их деятельности, отсутствие эффективного контроля и ответственности, противоречивые устремления формальных и неформальных групп в организации и т. п.;
- ▶ структуры власти — несоразмерность прав и обязанностей, компетенции и ответственности, а также распределение власти в целом, включающее формальное и неформальное лидерство и борьбу за него.

3. *Изменение организации и прежде всего техническое развитие.*

Организационные перемены приводят к изменению ролевых структур, руководящего состава и других работников, что нередко вызывает недовольство и конфликты. Весьма часто их порождает технический прогресс, ведущий к сокращению рабочих мест, интенсификации труда, повышению квалификационных и иных требований.

4. *Условия и характер труда.* Вредные для здоровья или опасные условия работы, нездоровая экологическая среда, плохие отношения в коллективе и с руководством, неудовлетворенность содержанием труда и т. п. — все это тоже создает благоприятную почву для возникновения конфликтов.

5. *Распределительные отношения.* Оплата труда в форме заработной платы, премий, вознаграждений, социальных привилегий и т. п. не только служит средством удовлетворения разнообразных потребностей людей, но и воспринимается как показатель социального престижа и признания со стороны руководства. Причиной конфликта могут оказаться не столько абсолютная величина оплаты, сколько распределительные отношения в коллективе, оцениваемые работниками с точки зрения их справедливости.

6. *Различия в идентификации.* Они проявляются в склонности работников идентифицировать себя главным образом со своей группой (подразделением) и преувеличивать свою значимость и заслуги, недооценивая при этом значимость других и забывая об общих целях организации. В основе такого рода склонности лежат интенсивность и эмоциональная окрашенность коммуникаций в первичных группах, относительно большая личностная значимость таких групп и решаемых в них вопросов, групповые интересы и групповой эгоизм. Причины этого типа часто детерминируют конфликты между подразделениями, а также между отдельными коллективами и центром, руководством организации.

7. *Стремление организации к расширению и повышению своей значимости.* Эту тенденцию отражает известный закон Паркинсона, согласно которому каждая организация стремится к расширению своего штата, ресурсов и влияния независимо от объема выполняемой работы. В основе тенденции к расширению лежит заинтересованность каждого подразделения и прежде всего реальных и потенциальных руководителей в получении новых, в том числе высоких и престижных, должностей, ресурсов, власти, авторитета. На пути реализации тенденции к расширению обычно стоят подобные или сдерживающие позиции других подразделений и руководства (центра), которое пытается ограничить ведомственные устремления и сохранить власть, функции контроля и ресурсы организации преимущественно у себя. В результате такого рода взаимоотношений и возникают конфликты.

8. *Различие исходных позиций.* Это могут быть и различный уровень образования, квалификации и ценностей персонала, и неодинаковые условия труда и материально-технического оснащения, и др. Подобные причины ведут к непониманию, неоднозначному восприятию задач и обязанностей, неслаженности деятельности взаимозависимых подразделений и в конечном счете к конфликтам.

Три последние причины характеризуют главным образом межорганизационные конфликты. В реальной жизни конфликты часто порождаются не одной, а несколькими причинами, каждая из которых в свою очередь видоизменяется в зависимости от конкретной ситуации. Однако это не снимает необходимости знать причины и источники конфликтов для конструктивного использования и управления ими.

Причины конфликтов во многом определяют характер их последствий. *Негативными последствиями* конфликтов могут быть:

- ▶ дестабилизация организации, порождение хаотических и анархических процессов, снижение управляемости;
- ▶ отвлечение персонала от реальных проблем и целей организации, смещение этих целей в сторону групповых эгоистических интересов и обеспечения победы над противником;
- ▶ неудовлетворенность участников конфликта пребыванием в организации, рост фрустраций, депрессий, стрессов и т. п. и, как следствие, снижение производительности труда, увеличение текучести кадров;
- ▶ нарастание эмоциональности и иррациональности, враждебности и агрессивности поведения, недоверия к руководству и окружающим;
- ▶ ослабление возможностей общения и сотрудничества с оппонентами в будущем;

- ▶ отвлечение участников конфликта от решения задач организации и бесплодная растрата их сил, энергии, ресурсов и времени на борьбу друг с другом.

При определенных условиях конфликты имеют позитивные для организации *результаты*:

- ▶ инициирование изменений, обновления, прогресса. Новое всегда есть отрицание старого, а поскольку как за новыми, так и за старыми идеями и формами организации всегда стоят определенные люди, постольку любое обновление невозможно без конфликтов;
- ▶ артикуляция, четкая формулировка и выражение интересов, предание гласности реальных позиций сторон по тому или иному вопросу. Это позволяет яснее увидеть назревшую проблему и создает благоприятную почву для ее решения;
- ▶ мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем и, как следствие, экономия рабочего времени и средств организации. Очень часто назревшие вопросы, особенно те, которые касаются всей организации, не решаются до тех пор, пока не возникнет конфликт, поскольку при бесконфликтном, «нормальном» функционировании из уважения к организационным нормам и традициям, а также из чувства вежливости руководители и сотрудники нередко обходят острые вопросы;
- ▶ формирование у участников конфликта чувства сопричастности к принятому в его результате решению, что облегчает его реализацию;
- ▶ стимулирование более продуманных и обоснованных действий для того, чтобы доказать свою правоту;
- ▶ побуждение участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных решений, устраняющих саму проблему или ее значимость. Обычно это происходит тогда, когда стороны проявляют понимание интересов друг друга и осознают невыгодность углубления конфликта;
- ▶ развитие у участников конфликта способности к сотрудничеству в будущем, когда конфликт будет урегулирован в результате взаимодействия обеих сторон. Приводящее к согласию честное соперничество повышает взаимное уважение и доверие, необходимые для дальнейшего сотрудничества;
- ▶ разрядка психологической напряженности в отношениях между людьми, более четкое выяснение их интересов и позиций;

- ▶ преодоление традиций группового мышления, конформизма, «синдрома покорности» и развитие свободомыслия, индивидуальности работника. В результате этого возрастает способность персонала к разработке оригинальных идей, нахождению оптимальных путей решения проблем организации;
- ▶ вовлечение обычно пассивной части сотрудников в решение организационных проблем. Это способствует личностному развитию сотрудников и служит решению целей организации;
- ▶ выявление неформальных групп, их лидеров и более мелких группировок, что может быть использовано руководителем для повышения эффективности управления;
- ▶ выработка у участников конфликта умений и навыков безболезненного решения проблем, которые могут возникнуть в будущем;
- ▶ усиление групповой сплоченности в случае возникновения межгрупповых конфликтов. Как известно из социальной психологии, наиболее легкий способ сплочения группы и приглушения или даже преодоления внутреннего раздора — это нахождение общего врага, конкурента. Внешний конфликт способен погасить внутренние распри, причины которых со временем часто отпадают, утрачивают актуальность, остроту и забываются.

Конечно, как негативные, так и позитивные последствия конфликтов нельзя абсолютизировать, рассматривать вне конкретной ситуации. Реальное соотношение последствий конфликтов непосредственно зависит от их природы, порождающих причин, а также от умелого управления конфликтами.

Управление конфликтом направлено обычно на его разрешение. Разрешению конфликта предшествует его диагностирование. Основные составляющие диагноза конфликта:

- ▶ *причины или источники конфликта*, т. е. лежащие в его основе объективные и (или) субъективные противоречия;
- ▶ *природа конфликта* — он существует или на базе организационных целей, или цели его участников (или одного из них) несовместимы с целями организации;
- ▶ *биография конфликта*, т. е. его история, в том числе поворотные точки в его развитии, фон (среда), на котором он возник и прогрессировал, а также стадия и тенденции его развертывания;
- ▶ *стороны конфликта* — личности, группы, организации и т. п.;

- ▶ отношение сторон к конфликту — их цели, надежды, ожидания, условия, намерены они решить конфликт сами или готовы обратиться к посредникам и т. п.;
- ▶ формальные и неформальные взаимоотношения и позиции сторон (в том числе и их лидеров).

Методами правильной и своевременной диагностики, а также предотвращения конфликта являются:

- ▶ регулярное деловое общение с сотрудниками, особенно вызывающими опасение, дифференцированный подход к людям;
- ▶ принципиальные, основанные на деловой аргументации и отсутствии эмоций индивидуальные беседы;
- ▶ склонение потенциальных участников конфликта к взаимным уступкам, которые на ранней стадии обычно не воспринимаются как шаг, попирающий чье-либо личное достоинство;
- ▶ принятие управленческого решения, способного устранить базу конфликта.

Методы управления конфликтом — это приемы и способы, позволяющие осуществлять контроль за его протеканием и целенаправленно влиять на его последствия.

Среди методов управления конфликтами широко распространены *персональные методы*.

1. Использование власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта.

2. Изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными мерами (например, повысить в должности работника, который заслуживает этого, и тем самым устранить нарастающее у него недовольство, направить кого-то из «переросших» свою должность сотрудников учиться и т. п.).

3. Убеждение участников конфликта, включающее педагогические и психологические меры типа разъяснительной и воспитательной работы, оказания психологической помощи и т. п.

4. Изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу.

5. Вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта и (или) арбитра и поиск согласия с помощью переговоров и компромиссов.

§ 13.5. Природа и причины стресса

Стресс представляет собой состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

Стресс — обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность, бессонница перед ответственным событием и т. п.). Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Чрезмерные стрессы создают проблемы для человека и организации.

Типичные *симптомы* стресса: проблемы со сном, неспособность к отдыху, хроническое переживание, нервозность и напряжение, впечатлительность и легкая ранимость, проблемы со здоровьем, эмоциональная неустойчивость, чувство неспособности справиться с чем-либо, неудобная рабочая поза, чрезмерное употребление алкоголя или курение.

Основные *причины стресса* характеризуются двумя группами факторов (М.Х. Мескон, 1997): организационные и личностные.

Организационные факторы:

- ▶ перегрузка работника, т. е. когда ему поручено непомерное количество заданий. В этом случае у работника возникают беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь;
- ▶ конфликт ролей возникает, когда работнику предъявляют противоречивые требования, т. е. бывают ситуации, когда работник, с одной стороны, хочет быть принят группой, а с другой — должен соблюдать требования руководства. В результате возникают чувства беспокойства и напряжения;
- ▶ неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны;
- ▶ неинтересная работа — люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий (температурный режим, недостаток освещения, чрезмерный шум и т. п.).

Личностные факторы: болезнь, развод, увольнение с работы, наказание (выговор), потеря вложенных в банк средств и т. п.

Однако следует отметить, что положительные жизненные события (например, свадьба, повышение по службе, выигрыш в лотерею и т. п.), как и отрицательные, могут вызвать такой же или даже больший стресс.

Чтобы управлять другими и при этом достигать высокой производительности труда и свести до минимума состояние стресса, менеджеру необходимо:

- ▶ оценивать способности, потребности и склонности работников и попытаться выбрать для них соответствующий объем и тип работы;
- ▶ разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе;
- ▶ четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;
- ▶ использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;
- ▶ обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;
- ▶ выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

Контрольные вопросы

1. Какова основная цель общения?
2. Перечислите основные компоненты общения.
3. Назовите две основные формы общения.
4. В чем заключается роль информации, которая проходит по каналам общения в организации?
5. Какие основные слагаемые организации общения вы знаете?
6. Какова роль совещания в управленческой деятельности?
7. Охарактеризуйте основные цели производственных совещаний, проводимых в процессе управления.
8. Какие советы рекомендованы менеджерам для эффективного проведения совещания?
9. Какова роль переговоров в управленческой деятельности?
10. Перечислите основные принципы согласования решений путем переговоров.
11. Укажите основные стадии и этапы ведения переговоров.
12. Укажите основные возможные результаты переговоров в ситуации «победа — победа».
13. Укажите основные возможные результаты переговоров в ситуации «победа — поражение».
14. Укажите основные возможные результаты переговоров в ситуации «поражение — поражение».
15. Какие советы рекомендованы менеджерам для эффективного проведения переговоров?
16. Что означает здоровый психологический климат в коллективе?
17. Что представляет собой конфликт в организации?
18. Что означает организационный конфликт?
19. Дайте характеристику четырех стадий конфликта.
20. Назовите шесть основных причин конфликта.
21. В чем заключаются типовые причины социальных конфликтов?
22. Перечислите негативные последствия конфликтов для организации.
23. Перечислите позитивные последствия конфликтов для организации.
24. Укажите основные составляющие диагноза конфликта.
25. Каковы основные методы управления конфликтом?
26. Укажите типичные симптомы стресса.
27. Какие две основные группы факторов характеризуют причины стресса?



Гносеологические основы теории управления и теории организации

Глава 14. Гносеологические основы теории управления

Глава 15. Гносеологические основы теории организации



Гносеологические основы теории управления

- ▶ Основные философские категории развития
- ▶ Системный анализ в теории управления
- ▶ Основной отличительный признак экологических, технических систем и системы управления
- ▶ Системный подход к определению сущности организации
- ▶ Общесистемные обобщения экологии и теории управления

§ 14.1. Основные философские категории развития

Философские категории отражают всеобщую, универсальную связь предметов и процессов действительности и составляют базовую основу философии.

Впервые учение о категориях было изложено в трактате Аристотеля «Категории». Составленная философом таблица включала следующие категории: сущность; количество; качество; отношение; место; время; положение; состояние; действие; страдание. Эта таблица признавалась вплоть до Нового времени.

Анализ категорий продолжил И. Кант. Он рассматривал их как априорные формы рассудка, не имеющие отношения к миру «вещей-в-себе».

Новый подход к категориям и их диалектическую трактовку выдвинул Гегель. Он представил их как взаимосвязи Абсолютной идеи и свел в таблицу: *бытие* (количество, качество, мера); *сущность* (основание, явление, действительность: субстанция, причина, взаимодействие); *понятие* (субъект, абсолютная идея, объект).

В процессе исторического развития изменилась роль и место отдельных категорий, появились новые: *элемент*; *структура*; *система*.

Парные категории: *единичное и общее*; *сущность и явление*; *содержание и форма*; *причина и следствие*; *необходимость и случайность*; *возможность и действительность*.

Фундаментальной исходной категорией философии является «**материя**», которая обозначает объективную реальность, единственную субстанцию со всеми ее свойствами, законами строения и функционирования, движения и развития. Материя самодостаточна и не нуждается в том, чтобы ее непременно кто-нибудь осознал, т. е. это объективная реальность, которая существует независимо от нашего сознания.

Материя — это бесконечное множество всех существующих в мире объектов и систем, масса любых свойств, связей, отношений и форм движения.

Движение и материя органически и нерасторжимо связаны друг с другом: нет движения без материи, как нет и материи без движения. Иначе говоря, нет в мире неизменных вещей, свойств и отношений. «Все течет», все изменяется. Одни формы или виды сменяются другими, переходят в другие — движение постоянно.

Движущаяся материя существует в двух основных формах — в пространстве и во времени, которые являются основными категориями философии.

Категория философии «**пространство**» — означает структуру объекта и материи в целом, протяженность, структурность, сосуществование, взаимодействие и объемность объектов. Оно является формой бытия материи. При характеристике употребляют понятие бесконечность. Пространство является многомерным.

Категория философии «**время**» — означает форму бытия материи, которая характеризуется такими свойствами изменения и развития систем, как длительность, последовательность смены состояний. Время делят на три категории: *прошое, настоящее, будущее*. При характеристике времени употребляют понятие вечность.

Существует многообразие форм движущейся материи. Материя как объективная реальность включает в себя не только вещество в четырех его агрегатных состояниях (твердом, жидком, газообразном, плазменном), но и силовые взаимодействия: гравитационное, электромагнитное (электрические заряды), слабое (все элементарные частицы: протоны, электроны, нейтроны, фотоны и т. д.), сильное (ядерное), информационное.

Категория философии «**системность**», подобно движению, пространству, времени, представляет собой всеобщее, неотъемлемое свойство материи, ее атрибут. Будучи характерной чертой материальной действительности, системность фиксирует преобладание в мире организованности над хаотичными изменениями.

Это же с позиции общей экологии утверждает **общий закон Мироздания** (системопериодический закон) / , /:

Принципы структурного построения и управления однородных природных систем в иерархическом самоподчинении повторяются с некоторой правильностью в зависимости от действия единичного системообразующего фактора (факторов).

Отметим, что именно общий закон Мироздания трактует организованность материи в любых ее пространственно-временных масштабах. Этот закон утверждает, что **в природе все построено по принципу системы**.

Структурность — это внутренняя расчлененность материального бытия. И сколь бы широк ни был диапазон мировидения науки, он постоянно связан с обнаружением все новых и новых структурных образований.

В основе представлений о строении материального мира лежит системный подход, согласно которому любой объект материального мира, будь то атом, планета, организм или галактика, может быть рассмотрен как сложное образование, включающее в себя составные части, организованные в целостность.

Система (согласно теории систем) — это реальная или мыслимая совокупность частей, целостные свойства которой определяются взаимодействием между частями (элементами) системы.

Базовую основу системы составляет **элемент**. Критериальное свойство элемента — его необходимое непосредственное участие в создании системы: без него, т. е. без какого-либо одного элемента, система не существует. Элемент есть далее неразложимый компонент системы при данном способе ее рассмотрений.

Наряду с представлением об элементах в представлении о любой системе входит и представление о ее структуре.

Структура — это совокупность устойчивых отношений и связей между элементами. Сюда включается общая организация элементов, их пространственное расположение, связи между этапами развития и т. п.

Понятия «система» и «целое», как и понятия «элемент» и «часть», близки по содержанию, но полностью не совпадают. Согласно одному из определений, «целым называется (1) то, у чего не отсутствует ни одна из тех частей, состоя из которых оно именуется целым от природы, а также (2) то, что так объемлет объемлемые им вещи, что последние образуют нечто одно» (Аристотель. Соч.: В 4 т. Т. 1. М., 1975. С. 174–175).

Отличие понятий «целое» и «системы»:

1. Системами являются не только целостные, но и суммативные системы, не принадлежащие к классу целостных. (*Суммативные системы* — это системы, качество которых равно сумме свойств, составляющих её элементов, взятых изолированно друг от друга).

2. В понятии «целое» акцент делается на специфичности, на единстве системного образования, а в понятии «система» — на единстве в многообразии.

Целое соотносимо с частью, а система — с элементами и структурой.

В количественном аспекте целое есть сумма частей, в качественном — целое больше суммы частей.

Понятие «часть» уже по своему объему, чем понятие «элемент» по первой линии отличия целостных образований от систем. С другой стороны, в части могут входить не только субстратные элементы, но и те или иные фрагменты структуры (совокупности отношений) и структура систем в целом. Если соотношение элементов и системы есть соотношение разных структурных уровней (или подуровней) организации материи, то соотношение частей и целого есть соотношение на одном и том же уровне структурной организации.

Отметим, что в трактовке соотношения целого и части имеют место две прямо противоположные позиции — меризм и холизм. Первая абсолютизирует в этих взаимоотношениях роль частей, вторая — роль целого. Если первая позиция преимущественно связывалась с материализмом, то вторая — главным образом с идеализмом. Наряду с меризмом и холизмом издавна существовала также диалектическая концепция.

МЕРИЗМ — философская концепция, которая объясняет упорядоченность и устойчивость мира и качественную определенность вещей, исходя из того, что целое является суммой частей, от которых и зависит его качественное состояние. М. исходит из того, что поскольку часть предшествует целому, то совокупность частей порождает не качественно новое состояние, а лишь его количественную определенность. Целое здесь составляется из частей. Поэтому познание объекта есть прежде всего его расчленение на более мелкие части, которые познаются относительно автономно. А уж затем из знаний этих частей складывается общее представление об объекте. Такой подход к исследованию объекта получил в науке название элементаристского, он основан на сведении простого к сложному. Сам по себе он эффективен, пока речь идет об относительно простых объектах. Действительно, развитие физики долгое время шло в русле редуccionистской методологии, что было весьма эффективно и позволило науке построить стройную для своего времени физическую картину мира. Как только в качестве объекта выступает целостная система типа атомной системы, организма или общества, то сразу сказываются слабости такого подхода.

Словарь философских терминов. Научная редакция профессора В. Г. Кузнецова. М., ИНФРА-М, 2007, с. 316.

ХОЛИЗМ (от др.-греч. ὅλος — целый, цельный) — в широком смысле — позиция в философии и науке по проблеме соотношения части и целого, исходящая из качественного своеобразия и приоритета целого по отношению к его частям.

Никифоров А. Л. Холизм // Новая философская энциклопедия. Том четвёртый. М., 2001. ISBN 5-244-00961-3. Интернет-версия статьи

Для понимания структурности материи важное значение имеет соотношение формы и содержания. Подобно диалектике части и целого, элементов и системы диалектика формы и содержания конкретизирует представление о структурности как атрибуте материи, связывает структурность с противоречиями, с развитием (быть

может, даже больше, чем категории части и целого), отсекает односторонность в их трактовке и выявляет новые грани в проблеме использования этих категорий в практической деятельности людей.

Под «содержанием» в философии понимается все, что содержится в системе. Сюда входят не только субстраты — элементы, но и отношения, связи, процессы, тенденции развития, все части системы.

Понятие «*формы*» многозначно. Часто под формой понимается способ внешнего выражения содержания, иногда при этом указывается, что форма к тому же есть относительно устойчивая определенность связи элементов (точнее, компонентов) содержания и их взаимодействия, тип и структура содержания. Конечно, форма есть внешнее выражение содержания, внешняя конфигурация вещи, предмета, его внешние пространственные и временные границы. Форма есть также способ существования материи (например, когда речь идет о пространстве и времени как атрибутах материи). Понятие формы градуирует единое (например, «формы движения материи», «органические формы», «формы общественного сознания» и т. п.). Под формой понимается также внутренняя организация, способ связи элементов внутри системы (в данном случае понятие формы совпадает с понятием структуры). **В теории управления форма есть внутренняя и внешняя организация системы.**

Диалектическую позицию в трактовке соотношения формы и содержания достаточно четко выражают следующие положения: *неразрывность содержания и формы; неоднозначность связи; противоречивость единства; оптимальность развития — при соответствии формы содержанию, содержания — форме.*

Форма и содержание неразрывны в том смысле, что нет ни одной материальной системы, у которой не было бы содержания и формы. Форма содержательна, содержание оформлено. Одно без другого не существует.

В диалектическом понимании соотношения формы и содержания состоит в неоднозначности их связи: одно и то же содержание может иметь разные формы, но может быть и иначе: одна и та же форма может иметь различное содержание.

Диалектика, однако фиксирует противоречивость единства формы и содержания, внутри которых порой возникают разнонаправленные тенденции. У содержания преобладает тенденция к изменениям, у формы (как внутренней структуры системы) — тенденция к устойчивости. До некоторых пор эти тенденции находятся в гармонии: сама форма как внутренняя структура детерминирует развитие содержания и развитие самой себя (ведь форма есть часть содержания). Но существуют рамки для изменения формы, обусловленные ее качеством.

§ 14.2. Системный анализ в теории управления

Системный анализ — это методология общей теории систем, заключающаяся в исследовании любых объектов посредством представления их в качестве систем, проведения их структуризации и последующего анализа.

Основными задачами системного анализа являются:

- ▶ *задача декомпозиции* означает представление системы в виде подсистем, состоящих из более мелких элементов;
- ▶ *задача анализа* состоит в нахождении различного рода свойств системы, ее элементов и окружающей среды с целью определения закономерностей поведения системы;
- ▶ *задача синтеза* состоит в том, чтобы на основе знаний о системе, полученных при решении первых двух задач, создать модель системы, определить ее структуру, параметры, обеспечивающие эффективное функционирование системы, решение задач и достижение поставленных целей.

Следуя системному анализу можно объяснить закон оптимальности в общей экологии и его выражение в *законе единства анализа и синтеза теории организации.*

Закон оптимальности: никакая система не может сужаться и расширяться до бесконечности. Размер системы должен соответствовать выполняемым ею функциям. Например, для того, чтобы рожать живых детенышей и их кормить молоком, самка млекопитающего не может быть ни микроскопической, ни гигантской. В любую историческую эпоху размер национальных государств строго ограничен, и империи, страдающие “синдромом динозавра”, обречены на распадение. В то же время государства должны кооперироваться, в том числе в области природопользования — это им дает возможность использовать преимущества конструктивной эмерджентности.

Закон единства анализа и синтеза теории организации: каждая материальная система (живой организм, социальная система и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций в цикле: разделение–преобразование–объединение–преобразование–разделение–и т. д. (см. гл. 15)

§ 14.3. Основной отличительный признак экологических, технических и социальных систем

Ведущее место в системных исследованиях занимает общая теория систем, основателями которой считают А. А. Богданова (1873–1928), Л. Берталанди (1901–1972), П. К. Анохина (1898–1974).

Российский ученый А. А. Богданов в своем капитальном труде «Тектология. Всеобщая организационная наука» показал, что любая система, будь то экологическая, социальная или техническая, развивается по единым законам — законам природы. А. А. Богданов же предвосхитил некоторые основные положения таких современных научных направлений, как кибернетика, системный подход, структурализм, синергетика и т. п. Он высказал такие важные идеи, как сходство строения различных организационных структур, принцип обратной связи, прогрессивный подбор, динамическое равновесие.

Тектология Богданова — это общая теория организации и дезорганизации, наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем, наука, объединяющая организационный опыт человечества, теория организационных систем, изучающая каждую из них с точки зрения отношений между ее частями, а также отношения системы как единого целого с внешней средой.

По мнению А. Богданова, предметом организационной науки должны стать общие организационные принципы и законы, в соответствии с которыми протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей. Они действуют в технике (организация вещей), экономике (организация людей), идеологии (организация идей).

Анализируя сущность организации, А. А. Богданов высказал идею о необходимости системного подхода к ее изучению, дал характеристику соотношения системы и ее элементов, показав, что организационное целое превосходит простую сумму его частей.

А. А. Богданов выявил и сформулировал два ведущих закона.

Первый закон отражает организационный и дезорганизационный опыт и гласит: «если система состоит из частей высшей и низшей организованности, то ее отношение к среде определяется низшей организованностью. Например, прочность цепи определяется наиболее слабым звеном, скорость эскадры — наименее быстроходным из ее судов и т. п. Согласно этому закону расширение хозяй-

ственного целого зависит от наиболее отстающей его части». Этот закон, по утверждению А. А. Богданова, относится ко всем системам — физическим, биологическим, психическим, социально-экономическим, политическим.

Считая организацию сущностью живой и неживой природы, Богданов любую деятельность сводил в конечном счете к организационной. По его мнению, у человечества нет иной деятельности, кроме организационной, нет иных задач, иных точек зрения на жизнь и мир, кроме организационных.

Дезорганизационную деятельность Богданов считает частным случаем организационной деятельности. «Если общество, классы, группы разрушительно сталкиваются, дезорганизуя друг друга, то именно потому, что каждый такой коллектив стремится организовать мир и человечество для себя, по-своему. Это результат отдельности, обособленности организующих сил, — результат того, что не достигнуто еще их единство, их общая, стройная организация. Это борьба организационных форм».

Организационная деятельность человека, в какой бы сфере она ни осуществлялась, всегда заключается, по утверждению А. А. Богданова, в соединении и разъединении каких-либо конечных элементов. «Так, процесс труда сводится к соединению разных материалов, орудий труда и рабочей силы и к отделению разных частей этих комплексов, в результате чего получается организованное целое — продукт».

Второй закон — закон расхождения. Комплексы (системы) расходятся, различаются между собой в силу первичной неоднородности (начальная разность), разности среды и под воздействием исходных изменений.

Закон расхождения отражает следующее:

- ▶ в отношениях и взаимосвязях между системами в большинстве случаев имеют место различные противоречия;
- ▶ за всяким многообразием надо видеть то сравнительное единообразие, из которого оно произошло, от сложного восходить к более простому;
- ▶ образовавшиеся части будут обладать прогрессирующими различиями;
- ▶ эти различия будут направлены на создание дополнительных связей, стабилизирующих систему.

Напрашивается еще один вывод: если посредством вмешательства в систему разорвать дополнительные связи, система распадется.

Существенной чертой закона расхождения является его необратимость, т. е. если каким-либо образом соединить части в единое целое, получится новое системное образование, имеющее характерные

черты, отличные от организационных признаков системы, имеющейся до расхождения.

А. А. Богданов разработал гносеологические основы теории организации:

- ▶ доказал всеобщность и универсальность организационных процессов в живой и неживой природе;
- ▶ определил предмет организационной науки — принципы и законы организации, общие для всех сфер органического и неорганического мира;
- ▶ ввел и обосновал понятия «организованность» — стихийная бессознательная упорядоченность процессов (присуща всему объективному миру) и «организация» — сознательный разумный процесс искусственного упорядочения (принадлежит только человеку);
- ▶ задолго до родоначальников системного подхода (теории систем) дал характеристику целого (системы) и элементов (частей). Показал, что целое не есть простое сложение частей, «необходимо рассмотрение всякого целого в отношении к среде и каждой части в отношении к целому»;
- ▶ сформулировал ряд общих законов и принципов организации и основной категорийно-понятийный аппарат: закон наименьших, соединение и разъединение, цепная связка, принцип минимума, принцип обратной связи (биореглятор), закон динамического равновесия, закон композиций — пропорциональности, принцип дифференциации и интеграции, закон синергии, закон структурных преобразований, механизм отбора в социальных и хозяйственных системах.

Л. Берталанти разработал концепцию организма как открытой системы и сформулировал программу построения общей теории систем. В своей теории он обобщил принципы целостности, организации, эквифинальности (достижения системой одного и того же конечного состояния при различных начальных условиях) и изоморфизма. Организм, согласно Л. Берталанти, представляет собой открытую систему, остающуюся постоянной при непрерывном изменении входящих в нее веществ и энергии (так называемое состояние подвижного равновесия).

Можно утверждать, что организм как система функционирует согласно общим экологическим (природным) законам переноса энергии, вещества и информации / 6 /.

Для обозначения целостности объектов в науке было выработано понятие системы.

Большинство специалистов в области общей теории систем рас-

сматривают ее как своеобразную метатеорию, обобщающую выработанные представителями различных областей науки (включая системный анализ и системный подход) знания о системах.

Общая теория систем опирается на два базовых принципа: принцип системности и принцип изоморфизма.

Принцип системности можно трактовать как следствие общего (системопереодического) закона Мироздания, основу которого составляет понятие «система». Как упоминалось выше, система (согласно теории систем) — это реальная или мыслимая совокупность частей, целостные свойства которой определяются взаимодействием между частями (элементами) системы. (согласно теории систем)

Принцип изоморфизма понимается как наличие однозначного (собственно изоморфизм) или частичного (гомоморфизм) соответствия структуры одной системы структуре другой. Это позволяет моделировать ту или иную систему посредством другой, подобной ей в том или ином отношении.

Оба принципа подчеркивают наличие общих и системных закономерностей, что не исключает и специфики формирования, функционирования и улучшения систем различных типов. Общие закономерности содержит общая теория систем.

Таким образом, целью общей теории систем является отыскание принципов, общих для различных объектов, на основе установленного эмпирическими исследованиями изоморфизма структуры объектов, а также их функционирования и развития.

Науки, фундамент которых составляют законы природы, называются фундаментальными. В естествознании — это физика, химия, экология, математика, в науке управления — теория организации и теория управления.

Основной отличительный признак экологических, технических и социальных систем можно сформулировать в виде леммы:

Каждая система (экологическая, техническая, социальная) обладает единственным и только ей присущим свойством.

Простейшая из технических систем — механическая, которая состоит в изменении с течением времени взаимного положения тел в пространстве относительно друг друга. В основу механической системы положено понятие твердого тела — это система в процессе движения которой расстояние между двумя выбранными точками остается неизменным. Этим свойством обладает только твердое тело. В случае невыполнения этого условия твердое тело разрушается.

Жидкость как система обладает только ей присущим свойством — текучестью. Если нарушить «текучесть» жидкости (например, заморозить ее), то получим воду в твердом агрегатном состоянии, а это уже другая система — лед.

Система управления также обладает единственным только ей присущим свойством — иерархия. Это структура с наличием подчиненности, т. е. неравноправных связей между элементами, когда воздействие в одном из направлений оказывает гораздо большее влияние на элемент, чем в другом.

Взаимосвязь экологической, социальной и технической систем. Согласно существующей природе систем их можно подразделить на экологическую, социальную и техническую. Все эти системы взаимосвязаны и структурно напоминают «матрешку»: большая «матрешка» — экологическая (природная) система, поменьше — социальная, а еще меньше — техническая. Совокупность указанных систем, представляющая собой, в свою очередь, также систему, находится в информационном поле мироздания (рис. 14.1).

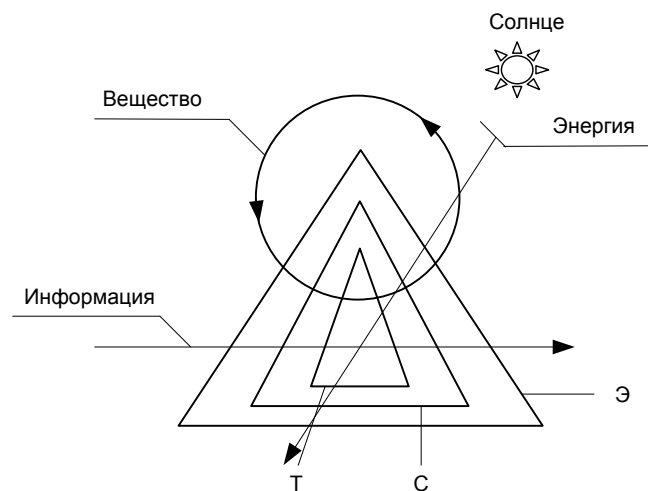


Рис. 14.1. Модель взаимосвязей экологической (Э), социальной (С) и технической (Т) систем

Центром «синхронизации» полученной системы является ее экологическая составляющая, так как в случае разрушения этой системы две остальные прекращают свое существование. Следовательно, экологическая система составляет основу социальной и технической систем. Указанные системы взаимосвязаны и функционируют согласно общим экологическим (природным) законам переноса энергии, вещества и информации / 5 / (см. рис. 14.1).

Объектом рассмотрения теории управления является социальная система, которая имеет следующую иерархию: человек (индивид, реципиент); семья; коллектив (группа); организация (предприятие, фирма, учреждение, орган власти и т. д.); территориальная

общность (деревня, город, область, регион, государство); мировое сообщество (мировая система). Можно указать и другие виды иерархии, но основу любой иерархии социальной системы составляет человек. Общие экологические законы в науке управления составляют ее экологическую основу, так как находят свое выражение в законах синергии, самосохранения, развития, информированности — упорядоченности (информатизации) и др.

§ 14.4. Системный подход к определению сущности организации

Системный подход вошел в современную теорию управления как особая методология научного анализа и мышления. Способность к системному мышлению стала одним из требований к современному руководителю. Суть системного подхода в менеджменте заключается в представлении об организации как о системе. Система, по определению многих авторов, — это совокупность взаимосвязанных элементов. Характерной особенностью такой совокупности является то, что ее свойства как системы не сводятся к простой сумме свойств входящих в нее элементов.

Качество организации системы обычно выражается в эффекте синергии (см.гл.15). Он проявляется в том, что результат функционирования системы в целом получается выше, чем сумма одноименных результатов отдельных элементов, составляющих совокупность. На практике это означает, что из одних и тех же элементов мы можем получить системы разного или одинакового свойства, но различной эффективности в зависимости от того, как эти элементы будут взаимосвязаны между собой, т. е. как будет организована сама система.

Организация, представляющая собой в наиболее общей абстрактной форме организованное целое, является предельным расширением любой системы. Понятие «организация», как упорядоченное состояние целого, тождественно понятию «система». Понятием же противоположным «системе» является понятие «не-система».

Система — это не что иное, как организация в статике, т. е. некоторое зафиксированное на данный момент состояние упорядоченности.

Рассмотрение организации как системы является продуктивным. Это позволяет систематизировать и классифицировать организации по ряду общих признаков. Так по уровню сложности выделяют девять уровней иерархии:

1) уровень статической организации, отражающий статические взаимоотношения между элементами целого;

- 2) уровень простой динамической системы с заранее запрограммированными обязательными движениями;
- 3) уровень информационной организации или уровень «термостата»;
- 4) самосохраняющаяся организация — открытая система или уровень клетки;
- 5) генетически общественные организации;
- 6) организация типа «животных», характеризующиеся наличием подвижности, целенаправленным поведением и осведомленностью;
- 7) уровень индивидуального человеческого организма — «человеческий» уровень;
- 8) социальная организация, представляющая собой разнообразие общественных институтов;
- 9) трансцендентальные системы, т. е. организации, которые существуют в виде различных структур и взаимосвязей.

Понятие «организация» несколько шире понятия «система», т. к. представляет собой не только состояние порядка, но и процессы по упорядочению. Каждая система подвержена изменениям и процессы изменений быстро или медленно, дискретно или непрерывно, но происходят, организуя или дезорганизуя те или иные целостные образования, называемые системами.

Процессы формирования систем представляют собой реализацию организационных механизмов: соединение и разъединение различных элементов, вхождение элементов одной системы в другую, распад целостных образований, осуществление подбора и отбора элементов, обеспечивающих прогрессивное развитие организационных форм.

Система управления может рассматриваться как результат организационных преобразований, сменяющих одно состояние равновесия системы другим. Такова, в основном, сущность организации как процесса нового прогрессивного его развития и распада целостных образований.

Представление организации как системы позволяет выделить ряд присущих ей общих свойств, наблюдаемых в организациях любой природы (см. §14.5). К таким свойствам относятся: целостность, эмерджентность, устойчивости.

Создание целого осуществляется посредством интеграции (объединение частей в единое целое). Любую организацию можно рассматривать как интегрированное целое, в котором каждый структурный элемент занимает строго определенное место.

Эмерджентностью называется наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей (см. §14.5).

Это означает, что свойства целого не являются простой суммой свойств составляющих его элементов. С другой стороны, объединяемые в систему (целое) элементы могут терять свойства, присущие им вне системы, или приобретать новые.

Организация, будучи целостным, системным образованием, обладает свойством устойчивости, т. е. всегда стремится восстановить нарушенное равновесие, компенсируя возникающие под влиянием внешних факторов изменения.

Применение системного подхода для изучения организации позволяет значительно расширить представление о ее сущности и тенденциях развития, более глубоко и всесторонне раскрыть содержание происходящих процессов, выявить объективные закономерности формирования этой многоаспектной системы.

В настоящее время в литературе бытует чрезвычайное множество определений системного подхода. Наиболее емкой и краткой по содержанию является точка зрения, высказанная В. Н. Садовским: «Системный подход или системный метод, представляет собой эксплицитное (явно, открыто выраженное) выражение процедур определения объектов как систем и способов их специфического системного исследования (описания, объяснения, предсказания и т. д.)».

Системный подход при исследовании свойств организации позволяет установить ее целостность, системность и организованность. При системном подходе внимание исследователей направлено на его состав, на свойства элементов, проявляющиеся в их взаимодействии. Установление в системе устойчивых взаимосвязей элементов на всех уровнях и ступенях, т. е. установление закона связей элементов, есть обнаружение структурности системы как следующая ступень конкретизации целого.

Структура как внутренняя организация системы, отражение ее внутреннего содержания выявляется как упорядоченность взаимосвязей ее частей. Это позволяет выразить ряд существенных сторон организации как системы. Структура системы, выражая ее сущность, проявляется в совокупности законов данной области явлений.

Исследование структуры организации является важным этапом познания многообразия связей, имеющих место внутри исследуемого объекта. Это одна из сторон системности. Другая сторона состоит в выявлении внутри организованных отношений и взаимоотношений рассматриваемого объекта с другими, составляющими систему более высокого уровня.

В этой связи необходимо, с одной стороны, рассматривать отдельные стороны (свойства) исследуемого объекта в их соотношении с объектом как целым, а с другой стороны, вскрыть законы поведения.

Системный подход к исследованию организации в современном его толковании тесно связывается с самоуправляемыми процессами систем. Социально-экономические системы в большинстве случаев неравновесные, что спонтанно обеспечивает развитие эффекта самоорганизации человеческой фактора и, соответственно, самоуправления.

Организационная наука, использующая системную методологию, предполагает изучение и учет опыта организационной деятельности в различных типах организации — экономических, государственных, военных и т. п.

Рассмотрение организации как системы позволяет существенно обогатить и разнообразить методологический инструментарий исследования организационных отношений.

§ 14.5. Общесистемные обобщения экологии и теории управления

Ключевыми понятиями в определениях экосистемы и теории управления являются: перенос вещества, энергии и информации. Отметим, что в основе теории управления и организации лежат законы и принципы природных систем.

Внедрение системной парадигмы в экологию связывают с работами В. Олли, Т. Парка, Ю. Одума, И. И. Дедю Ю. Основателями внедрения системной парадигмы в теорию управления считают Богданова А. А., Берталанфи Л. Анохина П. К. (см. п. 14.3).

Н. Ф. Реймерс (1992г.) внедрил в экологию метод системного анализа. Он структурно и логически обобщил огромный массив человеческих знаний, накопленных в сфере экологии, в виде 250 законов, принципов, теорем, правил и концепций. Экологические законы, характерные для биотических образований (с участием живого) Н. Ф. Реймерс сгруппировал в 5 блоков /12 /:

- 1) сложение систем;
- 2) внутреннее их развитие;
- 3) термодинамика;
- 4) иерархия;
- 5) отношения «система–среда».

Большинство из этих законов и принципов имеют прямое отношение к теории управления и теории организации.

В настоящем разделе изложены основные теоремы, правила, аксиомы экологии (в формулировке Н. Ф. Реймерса), с примерами из теории управления, менеджмента и теории организации.

§ 14.5.1. Основные законы сложения систем

1. **Соотношения между целым и его частями. Закон подобия части и целого** (биологографический закон): часть является миниатюрной копией целого.

Примеры: модель атома и солнечной системы; человек — копия мироздания; даже в кристаллической решетке положение атомов делает их функционально различными.

Каждый тип систем характеризуется необходимым количеством разнообразий, которое часто строго фиксировано. Нижний предел имеет не более двух элементов (белки и нуклеиновые кислоты, «он» и «она» и др.), верхний предел — бесконечность.

Заметим, что этот закон не абсолютен, например — электрон не может быть моделью организма. Закон не означает абсолютную идентичность части и целого.

Закон необходимого разнообразия: система не может быть сформирована из идентичных элементов. Системные образования состоят из подсистем, необходимое число которых и разнокачественность постоянны.

Примеры: два атома O_2 дают кислород, три — озон; система управления организацией состоит, в основном, из четырех подсистем: методология и процесс управления (которые характеризуют управленческую деятельность) структура и техника управления (которые отражают механизм управления).

Правило полноты составляющих: число функциональных составляющих системы и связей между ними должно быть оптимальным — без недостатка или избытка в зависимости от условий среды или типа системы.

Например, молекула вещества, в любых условиях оставаясь сама собой, сложена определенным числом атомов.

В теории организации это правило отражает закон композиции и пропорциональности (гармонии) системы: каждая система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении. В менеджменте этот закон рассматривают на уровнях организации и внешней среды.

Закон избыточности системных элементов при минимуме числа вариантов организации: многие динамические системы стремятся к относительной избыточности основных своих составляющих при минимуме вариантов организации.

Например, стремятся к избыточности демографические и экономические процессы, а также их следствия (распашка земель, урбанизация и др.). Однако имеется и стратегия самоограничения,

направленная на замену количественного роста качественным совершенствованием (забота о потомстве, интенсификация производства и т. д.).

Принцип перехода избыточности в самоограничение: избыточность системных элементов может быть заменена повышением качества этих составляющих.

Фактически все мироздание, начиная от «Большого взрыва» при формировании нашей Галактики, подтверждает справедливость этого принципа.

Аксиома системного сепаратизма: разнокачественные составляющие системы (ее элементы) всегда структурно независимы. Между ними существует функциональная связь, возможно взаимопроникновение элементов, но это не лишает целостности системы и при их структурной самостоятельности они всегда преследуют одну «цель» — сложение и само регуляция общей системы.

Например, организм состоит из органов, каждый из которых «не заинтересован» в ухудшении работы другого органа или в уменьшении его размеров. Тем не менее печень не может быть частью сердца, а лишь функциональной составляющей пищеварительной системы.

Таковы взаимоотношения в любых системах, в том числе и в социальных. Например, государства в истории неоднократно укрупнялись, входя друг в друга, и разукрупнялись. В конечном итоге империи распадались (закон оптимальности размеров).

2. Эмерджентность системы — степень несводимости свойств системы к свойствам отдельных ее элементов.

Правило конструктивной эмерджентности: надежная система может быть сложена из ненадежных элементов или из подсистем, не способных к индивидуальному существованию.

Примеры: общественные насекомые (муравьи, пчелы, термиты); колониальные организмы (кораллы); иерархическое природных систем, организационной структуры любой организации, структуры власти и т. д.

Аксиома эмерджентности: целое всегда имеет особые свойства, которые отсутствуют у его частей — подсистем.

При сложении системного целого образуется интеграция, которая подчиняется другим законам формирования. Например, для леса необходимо сочетание всех его экологических компонент, составляющих его экосистему (круговорот веществ, регуляция потока энергии и т. д.).

В менеджменте эту аксиому выражает закон синергии: для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы

входящих в нее элементов, либо существенно меньше. Для реализации закона синергии в менеджменте разработан ряд методов: «мозговая атака», «вопросы и ответы» и др. Народная мудрость выражает эту аксиому в поговорке: «один ум хорошо, а два — лучше».

Принцип кооперативности (правило перехода в подсистему): саморазвитие любой взаимосвязанной совокупности, ее формирование в систему приводят к включению ее как подсистемы в образующую надсистему: относительно однородные системные единицы образуют общее целое.

Этот принцип является обобщением правила конструктивной эмерджентности. В *менеджменте* этот принцип отражает иерархию функций управления: набор операций; типовые процедуры, общие функции управления; конкретные функции управления (КФУ). Причем каждая КФУ представляет собой набор общих функций: планирование, организация, мотивация, контроль.

Принцип кооперативности дает значительный вещественно — энергетический и информационный выигрыш при построении любой системы, в том числе системы управления.

Закон увеличения степени идеальности (Г.В. Лейбница) или «эффект чеширского кота» (Льюиса Кэрролла): гармоничность отношений между частями системы историко-эволюционно возрастает (система может сохранять функции при минимизации размеров — кот, тая с хвоста, уже исчез, а его улыбка еще видна).

Например, генетический код составлен всего четырьмя элементами, дающими практически неисчерпаемое разнообразие.

В менеджменте этот закон лежит в основе автоматизации управленческого труда с помощью информационной среды управления с целью усиления позитивного действия следующих принципов управления:

- ▶ единства систем управления;
- ▶ относительности управляемой и управляющей систем;
- ▶ пропорциональности производства и управления;
- ▶ экономии времени;
- ▶ экономии интеллектуальной энергии;
- ▶ перехода от административных к организационным методам управления.

3. Обобщения закономерностей сложения систем. *Закон оптимальности:* никакая система не может сужаться и расширяться до бесконечности. Размер системы должен соответствовать выполняемым ею функциям. Например, для того, чтобы рожать живых детенышей и их кормить молоком, самка млекопитающего не может быть ни микроскопической, ни гигантской. В любую историческую

эпоху размер национальных государств строго ограничен, и империи, страдающие “синдромом динозавра”, обречены на распадение. В то же время государства должны кооперироваться, в том числе в области природопользования — это им дает возможность использовать преимущества конструктивной эмерджентности.

Этот закон составляет основу *закона единства анализа и синтеза теории организации*: каждая материальная система (живой организм, социальная система и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций в цикле: разделение–преобразование–объединение–преобразование–разделение — и т. д.

Закон баланса консервативности и изменчивости (правило системно-динамической комплементарности): любая саморазвивающаяся система состоит из двух рядов структур (подсистем), один из которых сохраняет и закрепляет ее строение, другой — способствует видоизменению (даже разрушению) системы с образованием новой функционально-морфологической специфики.

Примеры взаимодействующих рядов структур: наследственность и изменчивость; в общественном развитии — (“вредители”) — радикальные партии; в организации — неформальные группы и т. д.

Действие этого закона в *теории организации* наглядно иллюстрирует *следствие закона единства анализа и синтеза*: для развития любой организации и человека необходимо существование внутренних и внешних противоречий.

Отметим, что жесткие системы — механические устройства, *тоталитарно-автократические политические общественные структуры* — лишены механизмов, само поддержания и поэтому обречены на постепенное разрушение и тем скорее, чем агрессивнее для них окружающая среда. Подобные явления наблюдаются в тех случаях, когда среда (физическая, историческая) не соответствует функционально-структурным изменениям системы. Происходит вымирание, смена функций, охватывающая не только исчезающую систему, но и все связанные с ней совокупности.

Закон устойчивости и самосохранения: преобладание в динамической системе внутренних взаимодействий над внешними, в противном случае происходит системный застой.

В динамической системе элементы взаимосвязаны переносами энергии, вещества и информации. Экологическая и социальная системы являются динамическими и, следовательно, открытыми.

§ 14.5.2. Законы внутреннего развития системы

Закон вектора развития: развитие любой системы однонаправленно.

Примеры: нельзя прожить жизнь наоборот — от смерти к рождению, от старости к юности; нельзя повернуть историю вспять; невозможно развернуть эволюцию планеты.

Закон усложнения системной организации (К. Ф. Рулье): историческое развитие живых организмов, а также природных и социальных систем приводит к усложнению их системной организации.

Например, в рамках развития жизни на Земле и истории человечества все труднее достигаются ресурсы. В то же время и живое и человечество стремится к достижению относительной независимости от условий среды путем усложнения организации. Но это усложнение, выходящее за рамки разумного может привести в конечном итоге систему к гибели.

Отметим, что в рамках развития крупных космических систем (например, Солнечной) действует закон неограниченности прогресса: развития от простого к сложному эволюционно неограниченно.

Биогенетический закон (Ф. Мюллер и Э. Геккель): индивид в своем развитии повторяет (в сокращенном и закономерно измененном виде) историческое (эволюционное) развитие своего вида.

Геогенетический закон (Д. В. Рундквист): геологические процессы развития однонаправлены во всех масштабах геоэволюции (общей эволюции Земли и т. д.)

Примеры: познание ребенком мира; развитие техники и т. д.

Системогенетический закон: природные системы в индивидуальном развитии повторяют в сокращенной, измененной и обобщенной форме эволюционный путь развития своей структурной системы.

Например: в реке нижележащая масса воды пройдет раньше вышележащей; в процессе развития любой системы, включая систему управления — предыдущие стадии не могут идти позже за ними следующие.

Этот закон по сути указывает будущий путь развития. Если же рассматривается процесс, описанный этим законом, в начальных фазах развития, точность прогноза резко возрастает. Например, бабочка никогда не вылетит из яйца (она вылетает только из куколки).

§ 14.5.3. Законы термодинамики систем

В жизни экосистем действуют общие термодинамические принципы и законы переноса энергии, вещества, информации. Укажем наиболее существенные из них.

Принцип «энергетической проводимости»: потоки энергии, вещества, информации в системе, как в целом, должны быть сквозными, охватывающими всю систему или косвенно отрывающимися от нее. Иначе система не будет обладать свойством единства.

Заметим, что для любой системы длительность прохождения энергии, вещества, информации будет специфической. Например, водообмен в биологической особи занимает часы; влаги в атмосфере — 8 дней, в реках — 16 дней, в озерах — 17 дней, подземные воды обновляются за 1400 лет, вода в океане — за 2500 лет.

Согласно принципу «энергетической проводимости» возникла и сохранилась целостность сообществ и биоценозов.

Но сквозной поток энергии, проходя через трофические уровни биоценоза постепенно гасится.

Закон пирамиды энергии или закон 10% (Р. Лидеман): с одного уровня экологической пирамиды переходит в другой, более высокий ее уровень (по «лестнице»: продуцент–консумент–редуцент) в среднем около 10% поступлений энергии из предыдущего уровня экологической пирамиды.

В качестве следствия закона Р. Лидемана отметим *правило одного процента:* для биосферы доля возможного потребления общей первичной продукции не превышает 1%. Это магическое число 1% возникло из соотношения возможностей потребления энергии и «мощности», необходимой для стабилизации среды.

Закон сохранения массы: сумма массы вещества системы и массы эквивалентной энергии, полученной или отданной той же системой, постоянна.

1-е — начало термодинамики: любые изменения в изолированной системе оставляют ее общую энергию постоянной или при всех макроскопических процессах энергия не создается и не исчезает, а лишь переходит из одной формы в другую. Это наглядно иллюстрируют замкнутые системы, например, техническая, в которой законы «переноса» переходят в законы «сохранения».

2-е — начало термодинамики (в преломлении к экологии):

- ▶ энергетические процессы могут идти самопроизвольно только при условии перехода энергии из концентрированной формы в рассеянную;

- ▶ потери энергии в виде недоступного для использования тепла всегда приводят к невозможности стопроцентного перехода кинетической энергии в потенциальную и наоборот;

- ▶ закон возрастания энтропии — в замкнутой системе энтропия возрастает (при неравномерных процессах) и в состоянии равновесия достигает максимума.

В открытых системах согласно теореме сохранения упорядоченности (И. Р. Пригожин, 1955 г.): энтропия не возрастает — она падает до тех пор, пока не достигается минимальная постоянная величина, всегда большая нуля.

Деятельность живых систем всегда негэнтропийна пока сохраняется их свойство системности — таково индивидуальное развитие организмов, их средообразующая роль в биосфере и др. процессы в открытых системах.

Негэнтропия — величина обратная энтропии — мера удаленности от состояния энергетического (физического) равновесия, стремление к неравномерности, флуктуационной упорядоченности распределения частей. Она увеличивается при возрастании неорганизованности системы. Экосистема (организм) — очень сложно организованные системы, состоящие из множества подсистем обладающих значительной негэнтропией.

Принцип максимизации «мощи» (обобщение закона максимизации энергии и информации): системы с «мощной» энергетикой вытесняют системы с более низкой энергетической «мощью». В теории управления этот принцип наглядно отражает понятие «конкуренция».

Правило основного обмена: любая большая динамическая система в стационарном состоянии использует приход энергии, вещества и информации главным образом для своего самоподдержания и саморазвития.

Таково положение в экосистемах и хозяйстве. Например, если аппарат работает только на себя, промышленность, сельское хозяйство — также только на себя, это и является признаком системного застоя.

§ 14.5.4. Законы иерархии систем

Общие принципы формирования иерархии:

1. Ограничение числа и форм взаимодействия подсистем одного системного уровня укладывает ее в строго лимитированный закономерный ряд образований.

Примеры:

Периодический закон химических элементов Д. И. Менделеева: свойства химических элементов, проявляющиеся в простых веществах и соединениях, находятся в периодической зависимости от заряда ядер и их атомов.

Закон гомологических рядов и наследственной изменчивости Н. И. Вавилова: родственные виды, роды, семейства и др. систематические категории обладают закономерно возникающими гомологическими генами и порядками генов в хромосомах, сходство которых тем полнее, чем эволюционно ближе сравниваемые таксоны. Циклы изменчивости проходят через все роды и виды, составляющие семейство.

Периодический закон географической зональности (А. А. Григорьева — М. И. Будыко): со сменой физико-географических поясов Земли аналогичные ландшафтные зоны и их некоторые общие свойства периодически повторяются.

2. *Общий закон мироздания (закон периодичности строения системных совокупностей, системопериодический закон):* принципы структурного построения однородных природных систем в иерархическом их самоподчинении повторяются.

Этот закон утверждает, что **в природе все построено по принципу системы.**

Примеры: любые организации, структуры власти построены по принципу системы.

Периодичность систем природы шире указанных 2-х принципов. Она проявляется в строении космических тел, происхождении геологических эпох, стадий развития экосистем и других случаях.

§ 14.5.5. Принципы и законы отношения «система-среда»

Принцип дополнительности Нильса Бора: две взаимосвязанные, но различные материальные системы дополняют друг друга в своем единстве и противоположности.

Т. е. абсолютно изолированные системы вне связи с окружающей их средой длительное время существовать не могут (согласно 2-го закона термодинамики). Принцип дополнительности Бора обобщает это утверждение в философском смысле. Однако без динамического равновесия в рамках сформулированного принципа взаимодействие будет кратковременным — система разрушится.

Принцип Ле Шателье-Брауна: при внешнем воздействии, выводящем систему из состояния устойчивого равновесия, равновесие

смещается в том направлении, при котором эффект внешнего воздействия ослабляется.

Следствие: принцип торможения развития: в период наибольших потенциальных темпов развития системы возникают максимальные тормозящие эффекты.

В зависимости от силы процесса они могут быть заметны или скрыты ходом этого процесса.

Закон развития системы за счет окружающей ее среды: любая система может развиваться только за счет использования материально-энергетических и информационных возможностей окружающей ее среды, абсолютно изолированное саморазвитие невозможно.

Этот закон справедлив для природных систем и общества. *В теории управления* — это система «организация – внешняя среда»

Закон функциональной системной неравномерности: темпы реакций и прохождения фаз развития системы (в ответ на действие внешних факторов) закономерно неравномерны — они то убыстряются (усиливаются), то замедляются (ослабевают). Ритмика таких колебаний обычно кратна трем.

В теории управления — это «жизненный цикл» организации, в маркетинге — это «жизненный цикл» товара.

Правило затухания процессов: насыщающиеся системы с увеличением степени равновесности с окружающей их средой характеризуются затуханием в них динамических процессов.

Такое явление характерно для насыщающихся растворов, термодинамических процессов, темпов размножения акклиматизированных организмов, экономического развития и стран, и регионов и др. явлений.

§ 14.5.6. Общие закономерности организации экосферы, биосферы и организационных структур

Закон преломления космических воздействий: космические факторы, оказывая влияние на биосферу, подвергаются изменению со стороны экосферы планеты и поэтому по силе и времени проявления могут быть ослаблены, сдвинуты и даже могут полностью утратить свой эффект.

Пример: хотя многие процессы на Земле и в ее биосфере подвержены влиянию космоса (циклы солнечной активности с интервалом 1850, 600, 400, 178, 169, 88, 83, 33, 22, 16.1, 11.5 (11.1), 6.5, 4.3 года) сама биосфера не обязательно реагирует с той же цикличностью.

Закон В. И. Вернадского о биогенной миграции атомов: миграция химических элементов на земной поверхности и в биосфере в целом осуществляется или при непосредственном участии живого вещества (биогенная миграция) или же она протекает в среде, геохимические особенности которой (O₂, CO₂, H₂ и т. д.) обусловлены живым веществом, как тем, которое в настоящее время населяет биосферу, так и тем, которое действовало на Земле в течении всей человеческой истории.

Согласно закону, понимание химических процессов в глубине Земли, на ее поверхности, в атмосфере и над нею невозможно без учета биотических и биогенных факторов, в том числе и эволюционных.

И поскольку люди сильно воздействуют на биосферу и ее живое население, они тем самым изменяют условия биогенной миграции атомов, создавая предпосылки для глубоких химических сдвигов в исторической перспективе. В итоге процесс может стать саморазвивающимся, не зависящим от желания человека и практически неуправляемым. В этом случае происходят региональные и локальные изменения в химических процессах, при любых крупных ошибках ведущие к деградации среды — опустыниванию.

Этот закон дает в руки человечества ключи для сознательного управления биохимическими процессами на планете и в ее регионах.

Закон В. И. Вернадского о константности количества живого вещества: количество живого вещества биосферы (для данного геологического периода) есть константа, т. е. величина постоянная.

Понятно, что поскольку живое вещество, согласно закону биогенной миграции атомов, является энергетическим посредником между Солнцем и Землей, то либо его количество должно быть постоянным, либо должны меняться его энергетические характеристики. Но последнее отрицает закон физико-химического единства живого вещества.

Отметим, что люди искусственно снизили количество живого вещества Земли на 30%. Это говорит о том, что планета стоит перед глобальным термодинамическим (тепловым) кризисом, который может проявиться во многих формах одновременно.

Закон сохранения структуры биосферы (1-й закон экодинамики Ю. Голсмита): число нарождающихся видов в среднем равно числу вымерших и общее видовое разнообразие в биосфере есть константа.

2-й закон экодинамики (закон стремления к климаксу Ю. Голсмита): для сохранения структуры биосферы живое стремится к достижению состояния зрелости или экологического равновесия.

3-й закон экодинамики (принцип экологического порядка Ю. Голсмита или экологического мутуализма): для сохранения стабильности всей биосферы живое может существовать только в рамках систематического мутуализма. (Мутуализм — взаимопомощь в рамках экологического порядка.)

Из закона следует, что существование “ненужных” природе случайностей — невозможно, в том числе и чуждых ей созданий человека (например — генная инженерия). Нарушение природного порядка обходится людям дополнительными вложениями средств и сил.

4-й закон экодинамики (закон самоконтроля и саморегуляции живого Ю. Голсмита): — живые системы и системы под управляющим воздействием живого способны к самоконтролю и саморегулированию в процессе их адаптации к изменениям в окружающей среде.

Применительно к жизни общества Ю. Голсмит отмечает, что человечеству не мешало бы начать собственную саморегуляцию и перейти к самоконтролю вместо того, чтобы с нарастающей интенсивностью преобразовывать природу.

§ 14.5.7. Законы системы «человек-природа»

В ходе исторических изменений связей между человеком и природой происходят одновременно перемены в природе и в формах хозяйства.

Закон бумеранга или закон обратной связи взаимодействия человек-биосфера (П. Дансеро): «ничто не дается даром» (формулировка Б. Коммонера) или: «...глобальная экосистема представляет собой единое целое, в рамках которого ничего не может быть выиграно или потеряно и которое не может являться объектом всеобщего улучшения — все, что было извлечено из нее человеческим трудом, должно быть возвращено. Платежа по этому векселю нельзя избежать, он может быть только отсрочен».

Закон обратимости биосферы (П. Дансеро): биосфера стремится к восстановлению экологического равновесия тем сильнее, чем больше давление на нее.

Закон необратимости взаимодействия системы «человек-биосфера»: возобновимые природные ресурсы делаются невозобновимыми в случае глубокого изменения среды, значительной переэксплуатацией, доходящей до поголовного уничтожения или крайнего истощения, и поэтому превышают возможности их восстановления.

Именно такова фаза развития системы «человек-природа» в наши дни.

Закон убывающей отдачи (А. Тюрго — Т. Мальтуса): повышение удельного вложения энергии в агросистему не дает адекватного пропорционального увеличения ее продуктивности (урожайности).

Заметим, что в США среднее соотношение энергии и энергии урожая в сельском хозяйстве:

1910 г. — 1 : 1, 1980 г. — 10 : 1

Правило демографического насыщения: в глобальной или регионально изолированной совокупности количество народонаселения, всегда соответствует максимальной возможности поддержания его жизнедеятельности, включая все системы сложившихся потребностей человека. Отметим, что человек создает давление на среду не столько биологически, сколько техногенное.

§ 14.5.8. Законы природопользования

Закон ограниченности (исчерпаемости) природных ресурсов: все природные ресурсы (и естественные условия) Земли конечны. Эта конечность возникает прежде всего в результате деятельности человека, который делает среду обитания непригодной для сложившегося хозяйства и жизни самого человека.

Ограниченность природных ресурсов в условиях развития человечества влияет на производительные силы в обществе и тем самым на социальные отношения. Поэтому важным для природопользования является закон *соответствия между развитием производительных сил и природно-ресурсным потенциалом общественного развития*.

Правило интегрального ресурса: конкурирующие в сфере использования конкретных природных систем отрасли хозяйства неминуемо наносят ущерб друг другу, а совместно они изменяют эксплуатируемый экологический компонент или всю экосистему в целом. Конкуренционное использование ресурсов затрагивает все стороны природных систем. В настоящее время эта «нездоровая» конкуренция носит локально-экономический характер. Мирового рынка природных ресурсов («экологического» рынка) пока нет, что в условиях глобальности воздействий человечества на природу нельзя считать нормальным.

Закон падения природно-ресурсного потенциала: природные ресурсы делаются все менее доступными и требуют увеличения труда и энергии на их извлечение, транспортировку, воспроизводство (в рамках одной общественно-экономической формации,

способа производства и одного типа технологий). Однако, в момент приближения природно-ресурсного потенциала к общественно неприемлемому произойдет смена технологии и формирование новой общественно-экономической формации

Закон снижения энергетической эффективности природопользования: с ходом исторического времени при получении из природных систем полезной продукции на ее единицу затрачивается все больше энергии, а энергетические расходы на жизнь одного человека все время возрастают.

Расход энергии (в ккал за сутки) на одного человека в каменном веке был порядка 4 тыс., в аграрном обществе — 12 тыс., в индустриальную эпоху — 70 тыс., в передовых развитых странах в настоящее время 230–250 тыс. Эти данные подтверждают действие закона.

Закон имеет важное практическое следствие: рост энергетических затрат не может продолжаться бесконечно. Это означает, что можно рассчитать вероятностный момент перехода на новые технологии промышленного и сельскохозяйственного производства, избежав тем самым термодинамического (теплого) кризиса и ослабив ход современного экологического кризиса. Однако, этот кризис явно усиливается за счет попыток коренных преобразований систем природы с помощью технических устройств.

Правило цепных реакций «жесткого» управления природой: «жесткое» техногенное управление природными ресурсами сопровождается цепными природными реакциями, значительная часть которых оказывается экологически, социально и экономически неприемлемыми в длительном интервале времени. Пример: антропогенная катастрофа Аральского моря. Если бы было произведено перераспределение речных вод между Сибирью и Средней Азией, то вполне вероятно была бы широко региональная катастрофа не только в Приаралье, но и в Сибири.

Принцип естественности (правила старого автомобиля): со временем эколого-социально-экономическая эффективность технического устройства, обеспечивающего «жесткое» управление природными ресурсами природными системами и процессами, снижается, а экономические расходы на его поддержание возрастают. Например, старые ирригационные системы требуют реконструкции, и чем шире, тем большие средства необходимы для этого.

Правило «мягкого» управления природой: инициация полезных природных цепных реакций, в том числе процессов восстановления, возобновления ресурсов. Так построены биологизированные методы ведения «органического» сельского хозяйства, прогрессивные методы ведения лесного хозяйства, культивация ползающих лесных полос, докучаевская система земледелия.

§ 14.5.9. Основные правила и законы социальной экологии

Правило социально-экологического равновесия: общество развивается до тех пор, пока сохраняет равновесие между своим давлением на среду и восстановлением этой среды — природно-естественным и искусственным образом.

Закон исторической социально-экологической необратимости: процесс развития человечества как целого не может идти от более поздних фаз к начальным, т. е. общественно-экономические формации определенным образом взаимодействующие с природной средой и естественными ресурсами, не могут сменяться в обратном порядке.

Закон ноосферы В. И. Вернадского (1944): биосфера неизбежно превратится в ноосферу, т. е. сферу, где разум человека будет играть доминирующую роль в развитии системы «человек–природа»

Смысл закона ноосферы в том, что **управлять люди будут не природой, а прежде всего собой.**

Отметим, что основоположники учения о ноосфере — Э. Лерц, П. Тайяр де Шарден, В. И. Вернадский, П. А. Флоренский — вкладывали в понятие «разум человека» — божественное начало (снисхождение к людям божественного разума), что следовало из их общего мировоззрения.

Человечество как часть природы, превратившись в разрушительную общемировую «геологическую» силу, вольно либо окончательно разрушить биосферу, а тем самым уничтожить себя, либо сохранить и ее и собственное существование. Разум должен восторжествовать.

§ 14.5.10. Принципы охраны среды жизни и поведения человека

Закон «шагреновой кожи»: глобальный исходный природно-ресурсный потенциал в ходе исторического развития непрерывно истощается, что требует от человечества научно-технического совершенствования, и ориентирует человечество, но на создание, широкое внедрение и глубокое использование научно-технического прогресса (НТП);

Человеку для жизни в год необходимо 200 т твердых веществ, которые он с помощью порядка 800 т воды и 10^3 Вт энергии превращает в полезный для себя продукт. При этом часть твердого вещества имеет свою физическую и химическую структуру; необратимо,

энергия, накапливаясь в приземных слоях атмосферы и воздействуя на вышележащие слои, имеет свою геофизику и геохимию планеты, а дисперсные вещества опасно для жизни концентрируются, отравляя среду жизни.

Эти процессы идут по всей иерархии природных систем, и скорость сжимания природной «шагреновой кожи» прямо зависит от числа людей, «проедающих» ее.

Никакого «безотходного» производства нет, о чем свидетельствует накопление биогенных геологических пород.

Закон неустранимости побочных воздействий производства (хозяйства): в любом хозяйственном цикле образующиеся отходы и возникающие побочные эффекты неустранимы, они могут быть лишь переведены из одной физико-химической формы в другую или перемещены в пространстве.

В основе — закон сохранения массы и энергии. Этот закон может быть дополнен законом постоянства количества отходов в технологических цепях.

Из закона «шагреновой кожи» можно выделить правило «экологично-экономично» — экологичное решение проблем хозяйствования дает максимальный экономический эффект.

До тех пор, пока природа не была внешним ограничением для хозяйственного развития и существовал большой запас ресурсов, экологию и экономику противопоставляли как антиподы.

Ныне усилия по воспроизводству природно-ресурсного потенциала сопоставимы с экономическими результатами эксплуатации природы.

Принципы или «железные законы» охраны природы П. Р. Эрлиха:

1. В охране природы возможны только успешная оборона или отступление. Наступление невозможно: вид или экосистема, однажды уничтоженные не могут быть восстановлены.

2. Экономическая система, охваченная манией роста, и охрана природы — принципиально противостоят друг другу.

3. Охрана природы должна считаться вопросом благосостояния и в более далекой перспективе — в том состоит выживание человека.

Принцип уникальности (Н. Ф. Реймерс, 1994): не повторяющееся и неповторяемое в природе заслуживает особой охраны.

Принцип разумной достаточности и допустимого риска: расширение любых действий человека не должно приводить к социально-экономическим и экологическим катастрофам, подрывающим саму возможность существования людей.

«Венок» законов экологии Барри Коммонера (по аналогии с «венком сонетов»):

- ▶ все связано со всем;
- ▶ все должно куда-то деваться;
- ▶ природа «знает» лучше;
- ▶ ничто не дается даром.

Эти «законы» больше похожи на афоризмы, но в них содержится суть взаимоотношений человека и природы.

Первый закон обращает внимание на всеобщую связь процессов и явлений в природе и по своему смыслу близок к закону внутреннего динамического равновесия природной системы.

Второй закон по существу сочетает закон внутреннего динамического равновесия и закон развития природной системы за счет окружающей среды.

Третий закон призывает к предельной осторожности, требованию абсолютно достоверной информации о механизмах и функциях природы.

Четвертый закон касается тех проблем, которые обобщены в законе внутреннего динамического равновесия, в законе константности В. И. Вернадского и законе развития природной системы за счет окружающей среды. Б. Коммонер так трактует свой четвертый: «На всех не хватит». Это Закон ограниченности ресурсов, который свидетельствует о существовании источника всех форм конкуренции, соперничества и антагонизма в природе и обществе. Отметим, что существенное различие конкурентной борьбы в природе и обществе состоит в том, что в природе в результате этой борьбы остаются лучшие, а в человеческом обществе это не гарантировано, скорее наоборот.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные философские категории развития
2. Трактовка общего закона мироздания применительно к теории управления
3. Сформулируйте определение системы
4. В чем состоят отличия понятий «целое» и «система»?
5. Объясните понятия «меризм» и «холизм»
6. Объясните понятие «форма» в теории управления
7. Сформулируйте основные задачи системного анализа
8. Объясните каким образом закон оптимальности общей экологии связан с законом единства анализа и синтеза теории организации
9. Сформулируйте два ведущих закона А. А. Богданова
10. Сформулируйте гносеологические основы теории организации, разработанные А. А. Богдановым

11. Лемма об основных отличительных признаках экологических, технических и социальных систем

12. Объясните модель взаимосвязей экологической, социальной и технической систем

13. Классификация организаций по уровню сложности иерархии

14. Назовите пять блоков экологических законов Н. Ф. Реймерса

15. Сформулируйте закон подобия части и целого

16. Что означает понятие «эмерджентность» системы?

17. Сформулируйте правило конструктивной эмерджентности

18. Сформулируйте аксиому эмерджентности

19. Что выражает закон оптимальности?

20. Сформулируйте закон единства анализа и синтеза теории организации

21. Какова роль закона баланса консервативности и изменчивости в теории управления?

22. Сформулируйте закон устойчивости и самосохранения применительно к теории управления

23. Применим ли закон вектора развития в экологическом менеджменте?

24. Нарушен ли закон пирамиды энергии (закон 10% Р. Лидемана) в настоящее время?

25. Сформулируйте правило основного обмена

26. Какой экологический закон утверждает, что в природе все построено по принципу системы?

27. Нарушается ли закон 1-й закон экодинамики Ю. Голсмита в настоящее время?

28. Что выражает 2-й закон экодинамики Ю. Голсмита в менеджменте?

29. Сформулируйте 3-й закон экодинамики (принцип экологического порядка Ю. Голсмита или экологического мутуализма)

30. Сформулируйте закон бумеранга или закон обратной связи взаимодействия «человек-биосфера» (П. Дансеро)

31. Сформулируйте закон необратимости взаимодействия системы «человек-биосфера»

32. В чем смысл закона ограниченности (исчерпаемости) природных ресурсов и выполняется ли он в настоящее время?

33. Поясните действие закона снижения энергетической эффективности природопользования

34. Поясните правило цепных реакций «жесткого» управления природой

35. Что означает правило социально-экологического равновесия

36. Сформулируйте и поясните закон ноосферы В. И. Вернадского

37. Как выполняется закон «шагреновой кожи» в настоящее время?

38. Сформулируйте «Венок» законов экологии Барри Коммонера

15

глава

Гносеологические основы теории организации

- › Основные законы теории организации
- › Законы формирования взаимоотношений в системе «человек-организация»
- › Основные принципы статической и динамической организации
- › Организация и система управления в социальной системе
- › Проектирование организационных систем

§ 15.1. Основные законы теории организации

Теорию организации структурно можно представить в виде двух взаимосвязанных частей.

В первой части теории организации содержатся законы организации (как процесса), полученные на основе общих экологических (природных) законов. Основными являются следующие законы: синергии; самосохранения; развития; информированности — упорядоченности (закон информатизации); единства анализа и синтеза; композиции и пропорциональности (гармонии).

Во второй части теории организации содержатся специфические законы формирования и развития организации и взаимоотношения в системе «человек-организация». Это по существу набор специфических принципов (законов) организации: принципы организации организаций; принципы организации людей; принципы самоорганизации и самоуправления.

Закон синергии

Потенциал организации — это ее способность к деятельности, которая характеризуется следующими основными элементами: производительностью; микроклиматом в коллективе; заинтересованностью и работоспособностью сотрудников; научным и техническим потенциалом; отношением к внешней среде; перспективами развития; имиджем.

Синергия — это процесс *существенного* усиления или ослабления потенциала материальной системы. В теории управления варианты синергии схематично можно представить сл. Образом (рис. 15.1).

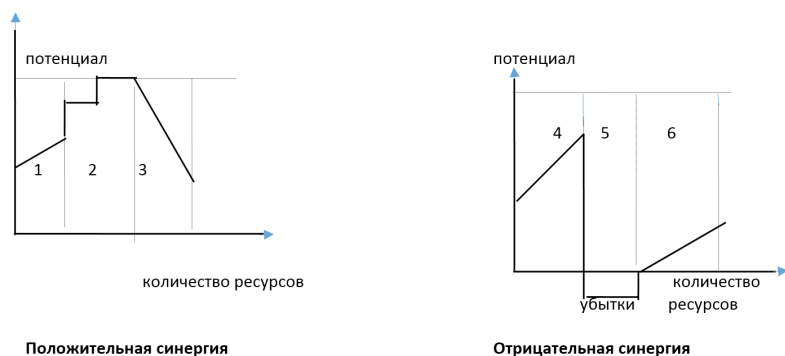


Рис. 15.1. Варианты синергии

- 1 — зона увеличения потенциала;
- 2 — скачкообразное увеличение потенциала;
- 3 — спад потенциала (за счет рассогласования между старыми и новыми ресурсами);
- 4 — увеличение потенциала;
- 5 — скачкообразное уменьшение потенциала с отрицательными последствиями;
- 6 — подъем потенциала.

Области 2 и 5 выражают закон синергии. Отметим, что в определении синергии *существенное усиление (уменьшение)* потенциала означает «скачек» функции, т. е. одному значению параметра (количество ресурсов) соответствует два значения функции (потенциал) — области 2 и 5.

Формулировка закона синергии:

Для любой организации существует такой набор элементов при котором ее потенциал всегда будет либо *существенно больше* простой суммы потенциалов, входящих в нее элементов (людей, компьютеров, орг. техники), либо *существенно меньше*.

Этот закон по существу отражает общие свойства систем (см. гл. 14), а именно: правило конструктивной эмерджентности и аксиому эмерджентности.

Для реализации закона синергии существует ряд методов (см. гл. 6): «вопросы и ответы». «мозговая атака». метод Дельфы и др.

Рецептов создания синергии в организации в настоящее время нет. Укажем основные признаки, характеризующие наличие синергии:

- ▶ хороший моральный климат в коллективе;
- ▶ снижение простудных и сердечно-сосудистых заболеваний;
- ▶ поддержка коллективной, а не сдельной оплаты труда;
- ▶ использование замороженных ресурсов, в т. ч. находящихся в личном пользовании;
- ▶ частичный отказ от услуг сторонних организаций;
- ▶ усиление интересов работников в повышении квалификации;
- ▶ активное приобретение акций в своей компании и т. д.;
- ▶ благотворительная деятельность;
- ▶ уменьшение усталости;
- ▶ постоянный спрос на продукцию;
- ▶ выполнение бизнес-плана;
- ▶ усиление лояльности к своей организации и непосредственно к руководству.

Закон самосохранения

Этот закон является теоретической базой для анализа общего состояния организации. Вытекает из общего свойства систем, а именно устойчивости и самосохранения.

Формулировка закона самосохранения:

Каждая материальная система (организация, семья, коллектив) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс).

Обозначим:

$У = \sum Ri$ — энергия удержания, потенциал организации (ресурс) в области i (экономика, политика, финансы и т. д.), способствующий ее развитию;

$Л = \sum (V1i + V2i)$ — энергия ликвидации, ресурсы внешнего разрушительного воздействия и внутреннего воздействия, стремящиеся ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред;

Тогда закон самосохранения организации можно записать в виде неравенства:

$$У > Л$$

Отметим, что $V1i$ и $V2i$ — могут влиять на деятельность организации как негативно, так и позитивно.

Например, конкуренты желают вытеснить компанию А с ее сегмента рынка, затрачивают финансы и время. Возможны варианты:

- а) у компании А нет ресурсов для противостояния, она терпит убытки или ликвидируется.

б) компания А имеет достаточно ресурсов, чтобы остаться на своих позициях;

в) жесткий нажим на компанию А, активизирует деятельность ее персонала, повышает суммарный ресурс, и она либо остается на рынке с новой продукцией, либо расширяет сегмент рынка с прежней продукцией.

Укажем некоторые факторы, способствующие повышению ресурса организации.

Руководитель организации должен:

- ▶ иметь в запасе новую технологию;
- ▶ постоянно повышать профессионализм персонала;
- ▶ иметь и поддерживать связи с внешней средой и конкретными людьми;
- ▶ иметь своих информаторов в среде конкурентов и среди государственных чиновников;
- ▶ создавать союзы взаимного страхования с аналогичными организациями;
- ▶ в уставном капитале организации увеличивать долю ликвидного имущества;
- ▶ иметь дополнительный источник существования.

Для анализа положения в организации вводят показатель «уровень самосохранения» УР который определяется по формуле:

$$УР = \frac{У - Л}{У} \times 100\%$$

Это соотношение аналогично рентабельности выпускаемой продукции. Практически установлено 7 уровней самосохранения:

1. $-1000 < УР < -100$ организацию следует немедленно ликвидировать;
2. $-40 < УР < -10$ для старых организаций: просмотреть циклы подъема и спада. Общая тенденция — ликвидация или реорганизация. Для новых организаций: либо ликвидация, либо подключение новых источников удержания.
3. $УР = 0$ — для старых организаций это сигнал к принятию радикальных решений, для новых — обычная борьба за выживание.
4. $10 < УР < 20$ — нормальная ситуация в рыночной экономике.
5. $100 < УР < 200$ — благоприятная ситуация в рыночной экономике.
6. $300 < УР < 400$ организация находится в искусственно льготных условиях, это сигнал к расплате (т. е. к наказанию).
7. $400 < УР < 100$ — организацию следует немедленно ликвидировать.

Знание закона самосохранения весьма важно для службы безопасности организации и личной безопасности ее руководителей. Обеспечение безопасности имеет 2 аспекта:

1. оперативный — это организация охраны всех организаций, подразделений, материалов, готовой продукции;

2. стратегический — это проведение аналитической работы, чтобы не допустить возникновения угрозы организации и ее руководителям.

Так на уровнях самосохранения 3, 4, 5 — вероятность угроз меньше, чем при 1, 2, 6, 7.

Стратегия предпринимательства

Закон самосохранения лежит в основе стратегии предпринимательства и ярко выражается во взаимоотношении организации и внешней среды.

При работе с внешней организацией часто используют стратегии:

- ▶ пассивно-индивидуальную;
- ▶ пассивно-коллективную;
- ▶ активно-индивидуальную;
- ▶ активно-коллективную.

Пассивно-индивидуальная — основана на ожидании партнеров и предложений для заполнения свободных ниш в деятельности сторонних организаций. Отметим особенность стратегий — предпринимательский риск. Руководитель воспринимает свой бизнес как пробу своих идей и возможностей, но при этом он должен иметь постоянный источник существования вне организации. А для коллектива создаются непредсказуемые условия. Эта стратегия приводит либо к банкротству и ликвидации организации, либо к смене стратегии.

Пассивно-коллективная — основана на заинтересованности государства в развитии определенной сферы производства товаров, услуг, знаний, информации в конкретной области. Эту стратегию называют «идти в колее» (обеспечивается минимальный риск, доходы средние, время деятельности 3–5 лет).

Активно-индивидуальная — это постоянный поиск фирмой своей ниши. Эта стратегия, плодотворна для молодых, активных руководителей и в не больших организациях.

Активно-коллективная — предполагает создание руководителем собственной инфраструктуры под собственную организацию (организация-лидер). Таких руководителей называют «новые русские». Отметим, что привлеченные организации должны иметь в основном пассивно-коллективную или пассивно-индивидуальную стратегию; во всех других сочетаниях совместимости не будет.

Закон развития (Является следствием общего закона эволюции для систем)

Каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов ее жизненного цикла.

Данный закон аналитически можно представить в следующем виде:

$$R_j = \sum_1^n R_{ij}$$

$$\sum (K_j \times K_j) \rightarrow R_{max}$$

где R_j — потенциал системы на этапе J жизненного цикла (этап j)

R_{ij} — это потенциал или ресурс системы в области i (экономика, политика, финансы и т. д.) на этапе j ;

K_j — весовой коэффициент влияния каждого предыдущего потенциала этапа на последующие;

$$K_j = F_j * (K_{j+1} \dots / K_{j+z})$$

F_j — функция влияния;

R_{max} — запланированные результаты по конкретным видам деятельности (в бизнес-плане и т. д.)

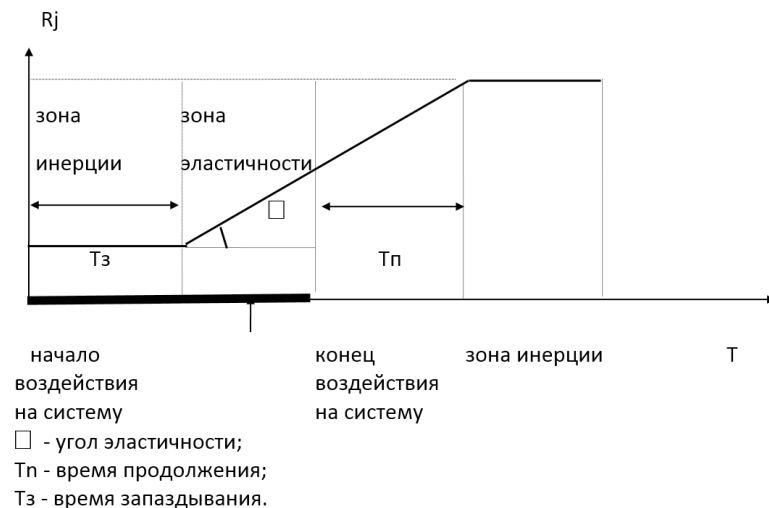


Рис. 15.2. Изменение потенциала системы

Отметим, что организация проходит определенные циклы и стремится иметь наибольший потенциал на каждом этапе.

В теории управления полагают, что этот закон опирается на следующие принципы:

- а) принцип инерции;
- б) эластичности;
- в) принцип непрерывности;
- г) принцип стабильности.

а) **Принцип инерции.** Изменение потенциала системы R_j , начинается спустя некоторое время T_z , после начала воздействия во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время T_p , после их окончания.

В организациях инерция проявляется в функционировании устаревшего оборудования, в применении устаревших знаний, в деятельности отживших организационных структур.

Инерция свойственна и человеку, проявляется в традициях, обрядах, в стереотипах мышления, нормах поведения и т. д.

б) **Принцип эластичности** — скорость C_p изменения потенциала системы R_j зависит от самого потенциала R_j :

$$C_p = f(R_j)$$

На приведенной выше схеме C_p представлена углом α в зоне эластичности:

$$C_p = \text{tga}$$

Факторы, влияющие на эластичность организации

Увеличение эластичности:

1. Университетская подготовка основного персонала.
2. Универсализация производства.
3. Резервирование (страхование).
4. Изоляция от внешней среды (создание собственной инфраструктуры).
5. Унификация изделий и их состыковка с другими.
6. Введение ГОСТов и ОСТов.
7. Ротация кадров (перестановка).

Уменьшение эластичности:

1. Профессиональная подготовка основного персонала.
2. Специализация производства.
3. Работа на всех производственных мощностях.
4. Сильная зависимость от внешней среды.
5. Полная свобода на габариты и характеристики изделий.
6. Отсутствие обязательных норм.
7. Сокращение текучести кадров.

в) Принцип непрерывности:

Процесс, изменения потенциала R_{ij} идет непрерывно, меняется лишь скорость и знак изменения.

г) Принцип стабильности:

Система стремится к стабилизации, диапазона изменения потенциала R_{ij} .

Это по существу интерпретация известного принципа природы от хаоса к порядку.

Одним из методов стабилизации является включение новой продукции в деятельность организации.

Следует отметить, что необходимым условием стабилизации профессионального уровня персонала организации является система постоянного обучения сотрудников. Следует иметь в виду также специальные виды страхования.

Отметим, что основой эффективной реализации закона развития является бизнес-план (см. §3.1.1.).

Закон информированности — упорядоченности

Управленческая информация — это часть данных несущих в себе новизну и полезность для принятия специалистами обоснованного решения.

Информация является одним из основных элементов информационной среды управления (ИСУ) в которую кроме информации входят: информационно-технические средства управления (компьютеры, факс, телефон); технологии; профессионализм работников АУ и сферы производства; общая культура управленческих решений и система документооборота.

Основная задача ИСУ — доведение до конкретного работника нужной информации в нужное время. Категория «информация» имеет смысл лишь тогда, когда есть источник (информатор) и ее получатель (информант). Руководитель может быть информантом и информатором, т. к. получает информацию о ходе воздействия и результатах деятельности объекта управления (обратная информационная связь).

Задачи субъекта управления ИСУ: отделить ценную информацию от шумов, выделить из информации наиболее важную часть, позволяющую анализировать текущее состояние объекта управления и выработать правильное решение. Важна работа со слухами. В типичный перечень тем для слухов входит следующая информация:

- ▶ предстоящее сокращение;
- ▶ новые дисциплинарные экономические меры наказания;

- ▶ изменение в структуре организации;
- ▶ грядущие кадровые перемещения и повышения;
- ▶ подробности споров руководителей;
- ▶ подробности личной жизни руководителя.

Такой информацией необходимо управлять. На ряде японских фирм введена должность информатор по бытовым и общефирменным вопросам. При проведении совещаний, бесед и др. подобных мероприятий следует иметь в виду, что их участники не однозначно воспринимают информацию.

Статистика утверждает, что правильно понимают представленную информацию — 75%, не все правильно понимают — 20%, понимают все «наоборот» — 5%.

В управлении выделяют следующие характеристики информации:

- ▶ объем;
- ▶ достоверность;
- ▶ ценность;
- ▶ насыщенность;
- ▶ открытость.

Объем — рассматривают как объем символьной и воспринимаемой информации.

Символьная информация — определяется количеством букв, знаков, выражается в символах или байтах.

Воспринимаемая информация — это полнота информации об объекте управления для принятия обоснованного решения

Имеет 3 уровня:

- ▶ информационная избыточность;
- ▶ субминимальный уровень (т. е. объем информации для конкретного человека);
- ▶ не достаток информации (информационный голод).

Эти 3 уровня оказывают существенное влияние на выработку качественного и правильного решения. Отметим — *утечка 20% коммерческой информации может привести организацию к краху.*

Достоверность — это процент реальных сведений к общему объему воспринимаемой информации.

Имеет 3 уровня:

- ▶ абсолютный 100%;
- ▶ доверительный больше 80%;
- ▶ негативный меньше 80%.

Достоверность зависит от методики документооборота и времени прохождения информации.

Ценность — характеризуется снижением уровня затрат ресурсов (материалов, времени, финансов) на принятие правильного решения.

Имеет 4 уровня:

- ▶ нулевой;
- ▶ средний (это сокращение уровня затрат или повышение прибыли больше 10%);
- ▶ высокий (это сокращение уровня затрат или повышение прибыли более чем в 2 раза);
- ▶ сверх высокий (это сокращение уровня затрат или повышение прибыли более чем в 10 раз).

Ценность характеризует информацию как товар, имеющий потребительскую стоимость.

Нулевая информация — повторяет известные характеристики объекта управления или ненужные для принятия решения характеристики.

Средний уровень — создается как правило добросовестными, но потерявшими интерес к работе специалистами.

Высокая ценность — это имитационные модели организации.

Сверхвысокая — эта информация по инновационным технологиям и маркетинговым исследованиям. Заметим, что иногда сверхценная информация имеет криминальный источник.

Насыщенность — это соотношение полезной и фоновой информации. Фоновая информация служит для лучшего восприятия полезной (профессиональной) информации за счет следующего:

- ▶ улучшения настроения;
- ▶ поднятия эмоционального уровня;
- ▶ предварительной настройки внимания на заданную тему.
- ▶ Фоновая информация может включать:
 - ▶ шутки;
 - ▶ анекдоты;
 - ▶ сведения о материальном и моральном стимулировании;
 - ▶ предупреждение о предстоящей информации.

Без фоновой информации полезная оценивается как «сухая» и плохо воспринимается.

Открытость — это возможность ее предоставления различным контингентам людей. Существуют 3 уровня открытости информации:

- ▶ **секретная** (государственная тайна) Отражает глобальные потребности общества и имеет ограничение на использование;

▶ **конфиденциальная** (для служебного использования) К ней относится:

- ▶ инвестиционные программы и планы; имущественное положение организации; методы изучения рынков сбыта и продаж; сведения о партнерах и клиентах; способ производства продукции и структура цены; условия сделок и контрактов;
- ▶ **публичная** (открытая) Отражает интересы общества, потребности и интересы людей.

Отметим, что рассмотренные 5 характеристик информации взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга.

Итоговая, обработанная информация попадает руководителю, который пользуется ей для различных управленческих решений, должна иметь следующие уровни характеристик:

- ▶ ценность: средний и высокий;
- ▶ достоверность: абсолютный уровень;
- ▶ насыщенность: средний уровень;
- ▶ открытость: конфиденциальный и открытый уровень.

Обобщающим показателем конечной информации, как ресурса является эффективность ее использования, которая оценивается по следующей формуле:

$$\Theta = P/Z$$

где P — результат (ценность информации);

Z — затраты (объем, насыщенность, достоверность, открытость)

Каждый уровень характеристики информации имеет стоимостной эквивалент, поэтому расчет эффективности проводят в результате сравнения вариантов используемых уровней характеристики информации.

Интенсификация процесса управления с помощью ИСУ и автоматизации УТ

В связи с применением современных информационных технологий управленческий труд (УТ) приобретает следующие особенности:

1. основным предметом и продуктом УТ становится информация. Она переходит в категорию товара и приобретает стоимость;
2. освобождается часть рабочего времени за счет ИСУ, которая идет на расширение коммуникации с работниками и на работу системы управления (методологией и механизмом управления);
3. возрастает комфортность УТ за счет получения качественной информации и работы с пакетом прикладных программ, имитирующих интеллектуальную вставку в общий потенциал организации, или подразделения;

4. руководитель выбирает из набора правильных решений лучшие на его взгляд из этого пакета программ.

Автоматизация УТ с помощью ИСУ способствует усилению позитивного действия законов и принципов управления. К ним относятся законы:

- ▶ единства систем управления;
- ▶ относительности управляемой и управляющей системы;
- ▶ пропорциональности производства и управления;
- ▶ экономии времени;
- ▶ экономии интеллектуальной энергии;
- ▶ перехода от административных к организационным методам управления.

Закон единства систем управления предусматривает:

- ▶ неразрывную связь информационной базы всех звеньев организации, в результате единой достоверной и доступной информационной базы;
- ▶ объединение разрозненных элементов и подсистем управления в систему на единой информационной базе;
- ▶ накопление статистических данных о работе организации для учета исторических факторов при подготовке решений.

Закон относительности управляющей и управляемой систем предусматривает:

- ▶ соотносительность фондовооруженности рабочего места производственного работника и работника аппарата управления;
- ▶ повышение профессионального уровня руководства и специалистов до уровня современной производственной технологии.

Закон пропорциональности производства, предусматривает:

- ▶ составление обоснованных бизнес-планов;
- ▶ поддержание оптимальных пропорций в производственной, экономической и социальной сферах.

Закон экономии времени требует:

- ▶ постоянного уменьшения трудоемкости операции в процессе управления (это экономико-математические методы и современная вычислительная техника)

Закон экономии интеллектуальной энергии предусматривает:

- ▶ экономико-математические пакеты прикладных программ;
- ▶ набор типовых целей, ситуаций, проблем и вариантов их решений с перечнем возможных последствий;
- ▶ набор обучающих тренингов и ситуаций
- ▶ набор нереализованных и «глупых» предложений.

Закон перехода от административных к организационным методам управления, который реализуется в виде увеличения объема информации об объекте управления и использования интеллектуальных возможностей компьютера для разработки качественных решений.

(В первую очередь — составление бизнес-планов и обоснованное организационное проектирование).

Организационные методы управления связывают между собой экономические, социально-психологические, идеологические методы являясь их фундаментом.

Вывод: Перечисленные законы позволяют сформулировать основные принципы организации УТ при использовании ИСУ:

- ▶ стабильность и регламентация;
- ▶ гибкость построения ИСУ;
- ▶ адаптация работников к ИСУ;
- ▶ адаптация ИСУ к работнику УТ;
- ▶ горизонтальная интеграция процессов управления (объединение операций, усиление внутренних связей, уменьшение количества связей и т. д.);
- ▶ вертикальная интеграция;
- ▶ альтернативность управленческих решений;
- ▶ интеграция и кооперация УТ.

Закон информированности — упорядочности:

Чем больше информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).

Математическая формулировка этого закона по существу суммирует информационные массивы и обязывает руководителя собирать максимальное количество информации в каждом направлении деятельности. С другой стороны, математическая модель обязывает руководителя ограничить сбор такой информации разумными рамками самосохранения.

Закон практически регулирует выбор уровня характеристик информации и ее количество. Закон исходит из известного соотноше-

ния неопределенности информации — N , определяющей качество разработки решения.

$N = -\sum P_i \cdot \ln P_i$ — **Энтропия Шеннона**

P_i — вероятность поступления i информации

Следствие закона

Информированность работника после достижения ее критического уровня переходит в его компетентность.

Руководитель, имея характеристики информации (объем, насыщенность, достоверность), может создать первоклассный ресурс своей организации.

Одним из важных приложений закона информированности — упорядоченности является рекламная деятельность.

Реклама — это информация о потребительских свойствах товаров и услуг с целью их реализации и создания спроса на них.

В заключении рассмотрим процесс развития и совершенствования организации, который состоит из следующих элементов:

- ▶ сбор информации;
- ▶ контроль полученной информации;
- ▶ исследование информации и степень ее влияния друг на друга;
- ▶ диагноз процесса по результатам исследования;
- ▶ консультирование при известном диагнозе процесса (разработка набора решений);
- ▶ регулирование (реализация выбранного результата решения либо работниками организации, либо консультантами, либо совместно).

Закон единства анализа и синтеза

Анализ (декомпозиция) — состоит в разделении целого на части и в представлении сложного в виде простых элементов.

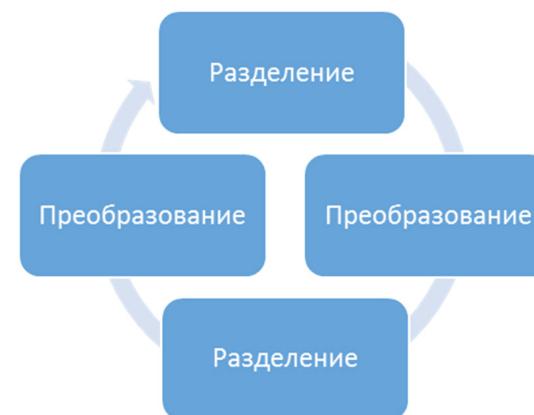
Синтез (агрегирование, объединение) — это соединение (мысленное, реальное) простых составных объекта в единое целое.

Отметим, что понятие синтеза связано с понятием — эмерджентность. В приложении к теории управления эмерджентность больше относится к явлениям (это новые товарищества, союзы, компании и т. д.), а синергия к процессам, проходящим в элементах организации.

Закон единства анализа и синтеза:

Каждая материальная система (живой организм, соц. организация и т. д.) стремится настроится на наиболее экономный режим

функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функции. Эти изменения идут в следующем цикле:



Скорость и результат преобразования зависит от диапазона изменения внешней и внутренней среды.

Математическая интерпретация закона может быть представлена следующим соотношением, не зависящим от времени:

$$\left\{ \sum_{i=1}^n (R1_i + R2_i) - \sum_{i=1}^n (V1_i + V2_i) \right\} \geq 0$$

где $R1_i, R2_i$ — внутренний и внешний потенциал (ресурс) в области экономики, политики, финансов и т. д., способствующий развитию компании;

$V1_i, V2_i$ — внутренний и внешний потенциал (ресурс), стремящийся ликвидировать компанию или нанести ей ощутимый вред.

Изменения $R1_i, R2_i$ и $V1_i, V2_i$ достигаются за счет преобразований внутренней и внешней среды. Если эти преобразования дают положительный эффект, то материальная система функционирует успешно, а если нет — то время деятельности этой системы ограничено.

СЛЕДСТВИЯ:

Следствие 1:

При отсутствии внешних возмущающих воздействий ($V2_i = 0$) происходит перерождение хозяйственной организации в общественную. Все созидательные ресурсы организации тратятся на внутренние потребности (страхование ресурсов, компенсация ущербов и др.), что означает перерождение хозяйственной организации в общественную.

Следствие 2:

При отсутствии внутренних и внешних воздействий ($V1i = V2i = 0$) организация идет к полному истощению ресурсов, а человек к деградации личности. Это свидетельствует о том, что созидательные ресурсы организации никому не нужны. Из этого вытекает необычный вывод:

Для организации и человека необходимы внешние и внутренние противоречия (не доводящие до патологических проблем).

Следствие 3:

При отсутствии внутренних ($V1i = 0$) возмущений воздействие происходит полное согласие по управленческим и производственным вопросам организации, что является условием неэффективности работы организации и возможной ее ликвидации и банкротства.

Практически к анализу и синтезу организации подходят с позиции метода последовательного приближения, которое состоит из 4 уровней:

1. Предварительный анализ с позиции стороннего наблюдателя.

Необходимые документы:

- ▶ уставные документы (устав, договор);
- ▶ баланс, справка и отчет по форме 2;
- ▶ картотека основных производственных и не производственных фондов;
- ▶ бизнес-план, учетная политика предприятия;
- ▶ общая система управления (ОСУ), план размещения основных подразделений.

Результатирующий документ содержит основные рекомендации системного характера.

2. Проведение «мозговой атаки» на совещании основных специалистов организации.

Требуемые документы:

- ▶ перечень основных нерешенных вопросов;
- ▶ предварительные ответы каждого специалиста на пути решения перечня основных вопросов.

Результатирующий документ содержит перечень согласованных с консультантом ответов на поставленный набор нерешенных вопросов.

3. Создание группы развития предприятия и формирование стратегии развития организации.

Необходимые документы:

- ▶ распоряжение руководителя о создании группы развития организации;

- ▶ план проведения обучения группы развития;
- ▶ основные отчетные документы организации.

Результатирующий документ — это основные мероприятия по совершенствованию экономической, финансовой и технологической политики организации.

4. Постоянная работа группы развития в рамках нового структурного подразделения организации.

Требуемые документы:

- ▶ текущие отчетные документы организации;
- ▶ бизнес-план;
- ▶ результаты маркетинговых исследований организации;

Результатирующий документ — скорректированный бизнес-план и рекомендации по совершенствованию системы производства и управления.

Закон композиции и пропорциональности (гармонии).

Этот закон нами был рассмотрен в разделе общих свойств системы. Каждая система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении.

По отношению к управлению этот закон рассматривается на 2-х уровнях:

- ▶ на уровне организации;
- ▶ на уровне внешней среды, в которой организация является одним из элементов.

Таким образом для существования каждой системы должно обеспечиваться:

- ▶ наличие необходимых ресурсов и коммуникаций между ними;
- ▶ задействованные ресурсы должны давать наилучший результат.

Это и есть условие достижения гармонии (сбалансированности).

Практическая реализация закона композиции и пропорциональности выражается через принципы:

- ▶ планирования;
- ▶ координации;
- ▶ полноты.

Принцип планирования:

Каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития (п. 3.1.1.).

Принцип координации:

Каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими и операционными изменениями и вносить соответствующие коррективы в механизм выполнения.

Принцип полноты:

Каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлечения организаций. Это принцип характеризует необходимые условия закона.

§ 15.2. Законы формирования взаимоотношений в системе «человек — организация»

Известно, что центром любой организации является человек, у которого в организации существуют формальные и неформальные отношения (коммуникации). Порядок формальных (служебных) отношений определяется инструкцией, уставами и т. п.

Не формальные отношения определяются чувствами людей друг к другу; симпатиями и антипатиями; общими интересами и потребностями; договоренностями; традициями (см. гл. 2).

Остановимся на принципах организации как процесса, которые в теории организации имеют 2 направленности:

- ▶ принципы организации организаций;
- ▶ принципы организации людей.

Принципы организации организаций:

1. Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура.

2. Для каждой организации существует минимальный коэффициент полезного действия (к.п.д.) или эффективность при которой организация должна быть ликвидирована или «заморожена».

3. Для каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда, как за счет повышения эмоционального уровня работника, так и за счет нововведений, в том числе генерации идей.

Принципы организации людей:

1. Для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой. В связи с этим отметим, что в настоящее время широко используется методика мелких шагов для загрузки работой.

2. Процессы восприятия и запоминания необходимо приближать к процессу мышления.

3. Для эффективного осмысливания нового необходимо иметь больше знаний по данной тематике.

4. Любой человек видит в тексте или слышит в беседе ту информацию, на которую он настроился и к которой он приготовился.

5. Первая информация о каком-либо событии является более устойчивой, чем вторичная.

6. Доходчивость сообщения будет выше при использовании нескольких форм подачи одной и той же информации.

Законы организации, которые по своей сути отражают законы природы, носят объективный характер и поэтому выполняются независимо от нашего желания.

Задача руководителя состоит в следующем:

- ▶ из списка цели организации выявить основную (на месяц, квартал, год);
- ▶ выбрать из набора главенствующий закон, которому уделить особое внимание;
- ▶ добиться соответствия законов друг другу путем установления пропорций, приоритетов и сроков их выполнения.

§ 15.3. Основные принципы статической и динамической организации

Основные этапы жизненного цикла организации можно объединить в 2 группы: статическую и динамическую.

Статическая группа включает в себя следующие этапы жизненного цикла организации:

- ▶ порог нечувствительности;
- ▶ порог ликвидации (утилизации).

Порог нечувствительности включает следующие фазы организации:

- ▶ подготовка документов для создания организации;
- ▶ регистрация организации;
- ▶ физическое создание;
- ▶ преобразование организации.

Порог ликвидации включает:

- ▶ ликвидацию (утилизацию).

Динамическая группа включает фазы функционирования организации:

- ▶ внедрение;
- ▶ рост;
- ▶ зрелость;
- ▶ насыщение;
- ▶ спад;
- ▶ крах.

Организация, находящаяся в статистической группе, называется статистической, а в динамической — динамической.

Основными принципами статистической и динамической организации являются:

- ▶ Принципы приоритета.
- ▶ Принципы соответствия.

Принципы приоритета

1. Принцип приоритета цели:

В системе «цель-задача-функции» наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функции.

Этот принцип лежит в основе построения менеджмента как организации построения управления фирмой (см. гл. 3).

2. Принцип приоритета функций над структурой при создании организации:

При создании организаций в системе «функция-структура» наивысший приоритет должны иметь функции.

Организацию можно создать двумя вариантами:

- ▶ руководитель может полностью скопировать структуру какой-либо однотипной образцовой на его взгляд организации с набором уже выполняемых функций (метод — «бенчмаркинг»);
- ▶ руководитель должен сначала сформировать полный набор необходимых функций и затем по этому набору создавать 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.

3. Принцип приоритета структур над функциями действующих организаций:

В реально действующих организациях со временем отлаживается взаимосвязь между элементами структуры, причем лишние постепенно отмирают, а недостающие постепенно появляются. Т. е. создается уникальная для каждой организации аура взаимодействия и для сохранения этой ауры имеются небольшой диапазон изменения в виде ликвидации или увеличения выполняемых функций.

При превышении этого диапазона организация может не справиться с новыми функциями.

4. Принцип приоритета субъекта управления над объектом при создании структурного подразделения или звена:

При создании организации собственник или учредители должны подбирать под себя персонал, выпускаемую продукцию и местоположение организации.

Особое внимание уделяется персоналу, личностным и профессиональным характеристикам работника.

5. Принцип приоритета объекта управления над субъектом для действующих организаций.

Руководители и главные специалисты организации должны подбираться под конкретные структуры подразделений с учетом их совместимости.

Принципы соответствия

1. Принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами:

Каждой цели должен соответствовать набор материальных, финансовых и кадровых ресурсов, призванных обеспечить выполнение набора задач.

2. Принцип соответствия распорядительства и подчинения:

У каждого работника должен быть 1 линейный руководитель и любое количество функциональных. Т. е. не допускается такая ситуация, когда подчиненный по другим каналам является линейным руководителем своего руководителя. Даже у президента страны есть линейный руководитель в виде коллективного органа (парламент, дума).

3. Принцип соответствия эффективности производства и экономичности:

Для каждой организации должно быть найдено оптимальное соответствие между эффективностью и затратами. Отметим, что приоритет в большинстве случаев принадлежит эффективности т. к. способствует увеличению качества и затрат, что в большинстве случаев оправдано.

Лозунг СССР периода застоя «Экономика должна быть экономной» не соответствовал этому принципу.

4. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления:

Очень маленькие и очень большие организации работают менее эффективно, чем их аналоги промежуточные по размеру. Важная задача руководителя вовремя произвести объединение или разъединение организации на филиалы. Критерии проведения этой работы:

- ▶ снижение спроса на товары;
- ▶ рост не запланированных увольнений персонала;
- ▶ рост затрат на управленческий аппарат.

5. Принцип прямооточности:

Производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций.

6. Принцип ритмичности:

Производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам.

7. Принцип пропорциональности:

Производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и «затоваривания».

8. Принцип синхронизации (системный принцип):

Среди производственных и информационных процессов необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации под который должна подстраиваться работа других подразделений. (в вузе — студенческая группа).

§ 15.4. Организация и управление в социальной системе

Объектом рассмотрения теории управления является социальная система, основу которой составляет человек (индивид, реципиент).

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, обусловленных поставленной задачей;
- ▶ отношения субординации и координации между компонентами системы;
- ▶ наличие принципа обратной связи между управляющей и управляемой подсистемами.

Основные составляющие социальных систем:

- ▶ человек — существо общественное, сознательное, целеполагающее, связанное с другими людьми тысячами разнообразных отношений и форм взаимодействия. В процессе труда люди объединяются в группы, артели, социальные слои, общности и организации;
- ▶ 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;

- ▶ 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);
- ▶ духовная природа — это общественные идеи, теории, культурные, нравственные ценности, обычаи, ритуалы, традиции, верования, которые опять обусловлены действиями и поступками различных общественных групп и отдельных индивидов.

В зависимости от сущности, назначения, места в обществе, типа организации, функций, отношения со средой выделяют следующие основные уровни социальных систем:

Первый уровень социальных систем: 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 социального конкретное общество выступает как динамическая социальная система.

Второй уровень социальных систем — это сообщества, объединения людей меньшего порядка (нации, сословия, социальные и этнические группы, элиты, поселения).

Третий уровень социальных систем — это организации, действующие в реальном секторе экономики (кредитно-финансовые учреждения, научные, научно-образовательные фирмы, корпорации, общественные объединения и др.).

Четвертый (первичный) уровень социальных систем — это цехи, бригады, участки, профессиональные группы в рамках фирмы, предприятия. Их отличительная особенность — непосредственные контакты, каждого с каждым.

Обществу присущи и другие системные 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 и т. д., 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 органы, исполнительные органы, судебные органы), общественные объединения (политические партии, общественно-политические движения).

Духовная сфера — средства массовой информации, культурные фонды, творческие союзы, научные профессиональные ассоциации и т. п.

Социальные организации объединяют деятельность людей в обществе. Взаимодействие людей через социализацию создает условия и предпосылки для совершенствования общественных и производственных отношений.

Подходы к понятию социальной организации:

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, как 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 функций, координации и т. п., 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.

Социальной организации присущи социальные свойства, к которым относятся: организационные цели, задачи, функции, эффективность результатов, мотивация и стимулирование персонала и др. Организация формируется как социальная среда, включающая в себя социальные группы, статусы, нормы, отношения лидерства и т. д. Социальная организация является одним из наиболее развитых видов социальной системы.

В реальной жизни социальные системы реализуются в виде организаций, компаний, фирм и т. д. При этом 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 связям относятся: 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 относятся процессы, связанные с реализацией технологических, экономических, управленческих и других решений субъектов управления.

Эволюция социально-экономической системы согласно принципу эволюции систем (закон вектора развития) (см. гл. 14) — это развитие, идущее по пути системной дифференциации, направленное на достижение максимальной устойчивости системы. Эволюция социально-экономических систем качественно отличается от эволюции природных систем:

1. Основной эволюционный принцип — принцип целесообразности не проявляется в рамках общества столь же однозначно, как в природной системе. Как известно, при естественном отборе выживают наиболее приспособленные особи. Человек по сравнению с другими живыми существами располагает более скромными физическими возможностями приспособления.

2. Особенность социально-экономической эволюции — существование обще прогрессивной тенденции в ее развитии, что подтверждается всей историей человечества, в то время как эволюция

чисто природных систем при достижении наибольшей целесообразности обнаруживает тенденцию к своеобразному повторению, цикличности, и нарушение этих долговременных естественных циклов в природной истории часто носило характер катастроф.

3. Передача исторического опыта будущим поколениям, что составляет важнейшее условие их дальнейшего развития. Благодаря этой особенности социальная эволюция носит социокультурный характер, ибо происходит путем усвоения, наследования, использования полезных навыков, знаний, традиций, выработанных предыдущими поколениями людей, и поэтому происходит значительно более быстрыми темпами, чем эволюция природных систем.

4. Общество представляет собой открытую неравновесную систему. В обществе сознательное управление дополняется самоорганизацией, т. е. стихийным воздействием на процессы, протекающие в системе. Процесс самоорганизации в подобных системах начинается со случайных внешних воздействий (флуктуаций), которые в неравновесной системе не подавляются, а, наоборот, усиливаются и, в конце концов, приводят к образованию новой динамической структуры. В результате самоорганизации, осуществляемой по принципу отрицательной обратной связи, в системе устанавливается новый порядок, называемый спонтанным, поскольку он возникает не под влиянием внешних сил, как в обычной организации, а образуется самопроизвольно в силу внутренних причин. Поддержание нового равновесия в системе осуществляется уже на основе принципа положительной обратной связи.

Принцип отрицательной обратной связи показывает лишь, как поддерживается спонтанно возникающий порядок в системе, но не позволяет раскрыть механизм возникновения такого порядка, а также перехода от одного типа порядка или стадии развития к другим. Для этого нужно использовать принцип положительной обратной связи, согласно которому прогрессивные изменения, возникающие в системе, не подавляются, а, напротив, накапливаются и усиливаются.

Формирование и развитие новых структур, непосредственно связано с действием случайных факторов. Началом любого развития являются случайные изменения, которые постепенно приводят к неустойчивости системы. В результате взаимодействия большого числа случайных факторов в открытых неравновесных системах происходит их взаимное согласование, и возникают кооперативные процессы, сопровождающиеся коллективным поведением элементов вновь образующейся структуры. По какому пути пойдет дальнейшая эволюция, какая альтернатива будет выбрана системой, во многом также зависит от случайных факторов.

§ 15.5. Проектирование организационных систем

Организационная система — это совокупность двух частей: внутреннего механизма управления организации и механизма отношений с внешней средой. Механизм управленческой деятельности — это функциональные и организационные структуры, профессионализм персонала, компьютерная и организационная техника, офисная мебель, сети связи и система документооборота. Механизм отношений с внешней средой включает условия организации, в том числе регистрацию, отчетность, ликвидацию, экономические, организационные и другие отношения с партнерами по производственной деятельности. Формами реализации организационной системы могут быть ООО, ОАО, ЗАО и др. (см. п. 5.2)

Процесс создания организационных систем включает три стадии:

- ▶ предпроектная: разработка технико-экономического обоснования и технического задания на создание организационных систем;
- ▶ проектирование: разработка технического и рабочего проекта;
- ▶ ввод в эксплуатацию: выполнение монтажно-наладочных работ, опытная эксплуатация и приемосдаточные испытания организационных систем.

Совершенствование управления и повышение эффективности производства зависит от развития методов проектирования организационных структур. Это связано со следующими моментами:

- 1) в новых условиях нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений;
- 2) в сферу хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами;
- 3) создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;
- 4) проектирование сложнейшего механизма — механизма управления — должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному критерию оптимальности. Эта проблема носит многокритериальный характер. Поэтому она может быть решена на основе сочетания

научных, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных методов: аналогий, экспертного, структуризации целей и организационного моделирования.

Метод аналогий предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях и предусматривает выработку типовых структур управления в различных видах организаций, определение различных рамок, условий и механизма применения. Необходимо подчеркнуть, что типовые организационные структуры должны носить вариантный характер, предусматривающий возможность корректирования, отклонения в случае изменений условий, в которых действует фирма.

Экспертный метод базируется на изучении рекомендаций и предложений экспертов и опытных управленцев-практиков. Цель этого метода — выявить специфические особенности работы аппарата управления, возможные недостатки в деятельности различных звеньев организационных структур, обоснованные рекомендации по их совершенствованию. На основе опроса экспертов осуществляются диагностический анализ организационных структур действующих фирм и их оценка. Формулируются основные научные принципы формирования организационных структур с учетом конкретных ситуаций и условий деятельности фирмы.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки, и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании выполняются следующие этапы:

- 1) разработка системы целей;
- 2) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры;
- 3) составление таблиц полномочий и ответственности за достижение целей как каждым подразделением, так и по комплексным многофункциональным видам деятельности, где конкретизируются границы ответственности (материальные ресурсы, производственные, информационные процессы), определение конкретных итогов, за достижение которых устанавливается ответственность, полномочий, которыми наделяются соответствующие органы управления.

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий

и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Выделяют следующие основные типы организационных моделей:

- ▶ математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде математических уравнений и неравенств (модели многоступенчатой оптимизации и др.);
- ▶ графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей (матрицы распределения полномочий и ответственности и др.);
- ▶ натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях (эксперименты и др.);
- ▶ математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур (регрессивные модели зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик и др.).

Процесс организационного проектирования должен базироваться на всей системе методов, которые используются с учетом этапов проектирования и складывающейся организационной ситуации. В процессе проектирования организационных структур управления организацией решаются следующие задачи:

- ▶ определение типа структуры управления;
- ▶ уточнение состава и количества подразделений по уровням управления;
- ▶ определение численности управленческого персонала;
- ▶ определение характера соподчиненности между звеньями организации;
- ▶ расчет затрат на содержание аппарата управления.

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующего исследования.

Оценка эффективности организационных систем проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию

управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

- ▶ по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;
- ▶ по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. Критерием эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации, которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.

Принципиальное значение для оценок эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за нормативный. **При оценках эффективности организационной структуры** могут быть использованы следующие группы показателей:

1) Показатели, характеризующие эффективность системы управления, выражающиеся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. В качестве эффекта могут рассматриваться объем, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции и т. п.

2) Показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, подготовку и переподготовку кадров и т. п.

3) Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень. Они могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур. К ним относятся: звенность системы управления, принятые нормы управляемости, уровень централизации функций управления и т. п.

В литературе разработаны количественные методы изучения зависимости между конечным результатом, достигнутым фирмой, и производительностью аппарата управления, которая может

определяться как количество произведенной организацией конечной продукции, приходящейся на одного работника аппарата управления.

1. Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$K_{\text{э}} = P_{\text{п}} / Z_{\text{у}},$$

где $P_{\text{п}}$ — конечный результат (эффект) полученный от функционирования организационной структуры управления;

$Z_{\text{у}}$ — затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием и передачу управленческой информации).

2. Коэффициент звенности:

$$K_{\text{зв}} = \Pi_{\text{звф}} / \Pi_{\text{звО}},$$

где $\Pi_{\text{звф}}$ — количество звеньев существующей организационной структуры;
 $\Pi_{\text{звО}}$ — оптимальное количество звеньев организационной структуры.

3. Коэффициент территориальной концентрации:

$$K_{\text{тк}} = \Pi_{\text{пф}} / \Pi,$$

где $\Pi_{\text{пф}}$ — количество организаций данного типа в регионе деятельности нашей организации;

Π — площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

4. Коэффициент дублирования функций:

$$K_{\text{д}} = K_{\text{оз}} / K_{\text{н}},$$

где $K_{\text{оз}}$ — количество работ, закрепленных за несколькими подразделениями;

$K_{\text{н}}$ — нормативное количество работ.

5. Коэффициент надежности системы управления:

$$K_{\text{над}} = 1 - K_{\text{неп}} / K_{\text{общ}},$$

где $K_{\text{неп}}$ — количество нереализованных решений;

$K_{\text{общ}}$ — общее количество решений, принятых в подразделении.

6. Степень централизации функций:

$$K_{\text{ц}} = P_{\text{фц}} / P_{\text{ф}},$$

где P_{ϕ} — количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления;

P_{ϕ} — общее число принятых решений на всех уровнях управления.

7. Коэффициент эффективности использования информации:

$$K_{ЭИ} = \frac{J_{ЭИСП}}{J_{ВХОД}},$$

где $J_{ЭИСП}$ — количество случаев эффективного использования документа;

$J_{ВХОД}$ — информация на входе.

Вся работа по проектированию организационных структур управления предполагает принятие нестандартных организационных решений с учетом внешней и внутренней среды окружения.

Контрольные вопросы

1. Закон синергии и его реализация в менеджменте
2. Закон самосохранения в теории организации
3. Стратегия предпринимательства
4. Закон развития и принципы: инерции, эластичности, непрерывности, стабильности
5. Определение «информационной среды управления»
6. Назовите основные характеристики информации
7. Законы единства систем управления, относительности управляемой и управляющей системы
8. Законы: пропорциональности производства и управления, экономии времени, экономии интеллектуальной энергии, перехода от административных к организационным методам управления
9. Закон информированности – упорядоченности и его следствия
10. Закон единства анализа и синтеза и его следствия
11. Принципы реализации закона композиции и пропорциональности
12. Принципы организации организаций
13. Принципы организации людей
14. Принцип приоритета цели
15. Принцип приоритета функций над структурой при создании организации
16. Принцип приоритета структур над функциями действующих организаций
17. Принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами
18. Принцип соответствия распорядительства и подчинения
19. Принцип соответствия эффективности производства и экономичности
20. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления
21. Принцип синхронизации
22. Назовите общие системообразующие факторы социальных систем
23. Назовите основные составляющие социальных систем
24. Назовите уровни социальных систем
25. Назовите основные подходы к понятию социальной организации
26. Качественные отличия эволюции социально-экономических систем от эволюции природных систем
27. Понятие «организационная система»
28. Три стадии процесса создания организационных
29. Назовите основные методы проектирования организационных структур управления
30. Задачи проектирования организационных структур управления
31. Методы оценки эффективности организационных систем
32. Коэффициент эффективности организационной структуры управления
33. Коэффициент звенности
34. Коэффициент территориальной концентрации
35. Коэффициент дублирования функций
36. Коэффициент надежности системы управления
37. Степень централизации функций
38. Коэффициент эффективности использования информации

Библиографический список

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, процесс: Учебник. М. : Изд-во МГУ, 1995.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
3. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998.
4. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебник. М. : Остожье, 1999.
5. Коробко В. И. Теория управления: Учеб. пособие для вузов по спец. «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации». М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
6. Коробко В. И. Экологический менеджмент: Учеб. пособие для вузов по спец. «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации». М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
7. Менеджмент в строительстве: Учеб. пособие / Под ред. И. С. Степанова. М. : Юрайт, 1999.
8. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М. : Дело, 1997.
9. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. М. : ИНФРА-М, 1999.
10. Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. М. : Финансы и статистика, 2003.
11. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. М. : Аспект Пресс, 1998.
12. Реймерс Н. Ф. Экология: Теории, законы, правила, принципы и гипотезы. М. : Россия молодая, 1994.
13. Смирнов Э. А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998.
14. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. М. : ИНФРА-М, 1997.

Глоссарий

АВИЗО — уведомление, извещение о банковской операции, остатке средств на счете, открытии аккредитива.

АВТОРСКОЕ ПРАВО — совокупность правовых норм, определяющих положение авторов литературных, научно-производственных, художественных подразделений. Авторское право охраняется как в Уголовном, так и в Гражданском кодексе.

АГЕНТ — лицо, действующее по поручению кого-либо как посредник в сбыте и рекламе товара и на основе агентского соглашения.

АГЕНТСКИЕ ОПЕРАЦИИ — совершение фактических или юридических действий, связанных с продажей или покупкой товара на оговоренной территории по поручению одной стороны независимо от другой.

АГЕНТСКОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ — оплата посреднических услуг по продаже товара и его рекламе.

АГЕНТСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ — вид договора с физическим или юридическим лицом о выполнении определенного вида работ.

АДЕКВАТНОЕ ВОСПРИЯТИЕ — соответствие субъективного образа объекту, оригиналу.

АККРЕДИТИВ — расчетный или денежный документ, представляющий поручение одного банка другому оплатить за счет специально забронированных средств товарные документы или выплатить предъявителю аккредитива оговоренную сумму; форма расчета по внешней торговле. **ДЕНЕЖНЫЙ АККР** — поручение выплатить предъявителю определенную сумму; **ДОКУМЕНТАЛЬНЫЙ АККР** оплачивается после предъявления документов; **БЕЗОТЗЫВНЫЙ АККР** не может быть отозван при выполнении всех условий; **ПОДТВЕРЖДЕННЫЙ АККР** — документ, гарантированный третьим банком.

АКТ — документ, составленный несколькими лицами, подтверждающими установленный факт или событие.

АКТИВЫ — любая собственность компании (предприятия): машины, здания, запасы, банковские вклады и инвестиции в ценные бумаги, патенты.

АКЦЕПТ — надпись на векселе, свидетельствующая о согласии на выполнение обязательства, оплату документа или его подтверждение. Согласие на оплату расчетных и товарных документов (положительный, отрицательный, предварительный, последующий акцепты).

АКЦЕПТНЫЙ КРЕДИТ — метод кредитования международной торговли с помощью переводных векселей (тратт) на банки. **АКЦЕПТНАЯ КРЕДИТНАЯ ЛИНИЯ:** клиент выставляет в пределах оговоренной суммы тратты на свой банк, который их акцептирует; после этого векселя могут быть учтены (проданы) на рынке. **ДОКУМЕНТАРНЫЙ АКЦЕПТНЫЙ КРЕДИТ:** импортер открывает в своем банке аккредитив в пользу экспортера по предъявлении им товарных документов. Банк акцептирует векселя и при этом сам их учитывает, т. е. экспортер имеет возможность быстро получить платеж.

АКЦИИ НА ПРЕДЪЯВИТЕЛЯ — акции, бланки которых не содержат имени ее держателя.

АКЦИОНЕР — совладелец акционерного предприятия; владелец акций, дающих право на получение определенного дохода и на участие в управлении делами этого предприятия.

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО — общество, имеющее уставной фонд, разделенный на определенное число акций равной номинальной стоимости, и несущее ответственность по обязательствам только своим имуществом.

АКЦИЯ — ценная бумага, удостоверяющая долевое участие в капиталах предприятия — акционерного общества. Он дает право на получение части его прибылей в виде дивидендов, а также право голоса на общем собрании акционеров.

АЛГОРИТМ — предписание о выполнении в определенной последовательности элементарных операций для решения любой задачи.

АМОРТИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ ФОНДОВ — возмещение в денежной форме износа основных фондов, постепенное перенесение их стоимости на вновь созданный в процессе производства продукт. Объединения и предприятия осуществляют по установленным государственным нормам отчисления в амортизационные фонды, средства от которых расходуются по мере надобности в замене и капитальном ремонте машин, оборудования и других средств.

АНКЕТА — документ, представляющий собой трафаретный текст, содержащий вопросы и место для ответов (ответа) на них.

АННОТАЦИЯ — краткое изложение первоисточника.

АНТИДЕМПИНГОВЫЕ ПОШЛИНЫ — таможенные пошлины, защищающие национальную промышленность от импорта товаров по демпинговым (бросовым, искусственно пониженным) ценам.

АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ — (1) система органов государственного или муниципального управления; (2) структура подразделений органа управления; (3) совокупность работников, выполняющих работу по управлению (предприятием, объединением и т. д.). Эффективное функционирование А.У. зависит от четкой формулировки его задач и конкретных функций, разработки оптимальной организационной структуры и штата органов управления, наличия положений и инструкций, регламентирующих их деятельность.

АРБИТРАЖ — способ разрешения споров с помощью арбитров, избираемых по взаимному согласию сторон.

АРЕНДА — форма хозрасчетных отношений, основанная на срочной и возмездной передаче арендодателей в хозяйственное пользование арендатора земли и других природных ресурсов и имущества. Имеются три формы аренды: (1) аренда трудовым коллективом всего имущества государственного, кооперативного или иного предприятия (организации), а также структурной единицы объединения, включая основные фонды, оборотные средства, другие материальные ценности и финансовые ресурсы; (2) внутрихозяйственная аренда трудовым коллективом или работником имущества цехов, отделений, участков, ферм, бригад, иных внутренних подразделений государственных, кооперативных и других предприятий и организаций (арендный подряд); (3) аренда семьей или отдельным гражданином земли и другого имущества (семейная или индивидуальная аренда).

АРЕНДНАЯ ПЛАТА — заранее зафиксированная в договоре с арендодателем часть выручки арендного предприятия, которая устанавливается в абсолютной сумме и перечисляется ей в определенные сроки.

АРЕНДНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ — образуется после заключения договора аренды между государственным органом и организацией арендаторов.

АССОРТИМЕНТ — упорядоченное разнообразие товарной массы, т. е. набор различных товаров, их видов и разновидностей, сгруппированных по определенным признакам.

АССОЦИАЦИЯ ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА — советские общественные организации, создаваемые на долевых началах предприятиями и организациями для содействия развитию

внешнеэкономических связей с партнерами из зарубежных стран. А.Д.С. могут создаваться между отдельными странами или группами стран, а также быть республиканскими, отраслевыми или региональными.

АССОЦИАЦИЯ ХОЗЯЙСТВЕННАЯ — договорное объединение предприятий в целях координации производственно-хозяйственной деятельности для решения определенных задач, углубления специализации и развития кооперации, организации совместных производств. Участники объединяют часть своих финансовых и материальных ресурсов, могут входить в другие договорные объединения предприятий. Ведомственная принадлежность предприятия не меняется.

АТТЕСТАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ — это совокупность мероприятий, включающих комплексную оценку каждого рабочего места по его соответствию передовому научно-техническому уровню, обеспечивающему рост производительности труда и высокое качество продукции. Анализ достигнутого уровня рабочих мест и определение основных направлений их совершенствования.

АУКЦИОН — продажа с публичных торгов, при которой продаваемые товары или имущество приобретаются лицом, предложившим за них наивысшую цену.

АУКЦИОННЫЕ ПРАВИЛА — правила поставки, продажи, оформления контрактов и получения приобретенных товаров; время и порядок приема товаров, сроки осмотра, время проведения торга, правила проведения, порядок оформления контрактов и получения товаров.

БАЗИСНЫЙ ПУНКТ — сотая часть процента; показатель, используемый для характеристики разницы в процентных ставках, изменения дохода по ценным бумагам и т. д.

«БАЙ-БЭК» — долгосрочная товарообменная операция, при которой поставки машин и оборудования в кредит в последующем оплачиваются произведенной с их помощью продукцией; обычно используются при строительстве крупных предприятий. В отечественной практике — компенсационное соглашение.

БАЛАНС — материальные ценности компании в разбивке на пассивы и активы по установленной форме на определенную дату; активы равны пассивам, включающим средства акционеров и заимствования.

БАЛАНС БУХГАЛТЕРСКИЙ — отчетный документ, характеризующий в денежном выражении результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и состояние его средств на определенную дату (по источникам поступления и использованию).

БАНКИ — межотраслевые органы управления экономическими процессами, осуществляющие накопление денежных средств, предоставление кредита, выпуск в обращение денег, ценных бумаг и операции с ними.

БАНКИР — менеджер и собственник денежного капитала, который специализируется на ведении банковских операций.

БАРТЕРНАЯ СДЕЛКА — товарообменная операция с передачей права собственности на товары без платежа деньгами (натуральный обмен).

БИЗНЕС — любой вид экономической деятельности, приносящий прибыль.

БИЗНЕСМЕН — коммерсант, предприниматель, занимающийся любым видом экономической деятельности, приносящей прибыль или иные выгоды.

БИРЖА — государственная или акционерная организация, предоставляющая помещение, определенные гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок с ценными бумагами или товарами, получающая за это комиссионные от сделок и накладывающая определенные ограничения на торговлю (товарная, фондовая биржа).

БИРЖЕВОЙ БЮЛЛЕТЕНЬ — периодический орган биржи, публикация курса ценных бумаг, биржевых цен и товаров, сведений о заключенных сделках.

БЛАНК — белый лист с частично напечатанным текстом и пробелами, которые заполняются актуальной информацией, например анкетные бланки.

БОНУС — вознаграждение, получаемое торговым посредником в виде процента к общей сумме оборота, проведенного при его участии.

БРОКЕР — специальный посредник при заключении сделок между покупателями и продавцами товаров, ценных бумаг, валют и других ценностей на фондовых и товарных биржах и инвалютных рынках. Обладает местом на бирже, заключает сделки от своего имени по поручению и за счет своих клиентов, получая от них специальное вознаграждение.

БУМАЖНЫЕ ДЕНЬГИ — денежные знаки, наделенные принудительным номиналом, обычно не разменные на металл и выпускаемые государством для покрытия расходов.

БЮДЖЕТ — денежное выражение сбалансированной сметы доходов и расходов на определенный период.

БЮДЖЕТ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ — (1) централизованный фонд финансовых ресурсов страны, предназначенных для удовлетворения потребностей всего общества; (2) основной

финансовый план страны. Через Б. Г. перераспределяется часть созданного в стране национального дохода. Он концентрирует средства, используемые затем для покрытия наиболее важных потребностей государства: оборону, здравоохранение, народное образование, культуру.

ВАЛОВАЯ ПРОДУКЦИЯ — показатель, характеризующий в денежном выражении (в оптовых ценах без налога с оборота) общий объем производства предприятия. В валовую продукцию включается стоимость готовых изделий, стоимость полуфабрикатов своей выработки, отпущенных на сторону, и работ промышленного характера, выполненных предприятием по заказам со стороны; изменения остатков незавершенного производства.

ВАЛЮТА — денежная единица страны, участвующая в международном экономическом обмене и других международных связях, влекущих за собой денежные расчеты. **ВАЛЮТЫ КОНВЕРТИРУЕМЫЕ** — денежные единицы, свободно обмениваемые на другие национальные валюты и международные платежные средства всеми категориями физических и юридических лиц по всем видам операций.

ВАЛЮТНАЯ МОНОПОЛИЯ — монополия государства в лице его органов на валютные операции и всю валюту, зарабатываемую экономическими агентами; основной принцип внешнеэкономической политики СССР до 1987 г.

ВАЛЮТНАЯ САМООКУПАЕМОСТЬ (самофинансирование) — один из главных хозрасчетных принципов внешнеэкономической деятельности предприятий и организаций, предусматривающий покрытие их расходов в валюте за счет валютных доходов.

ВАЛЮТНЫЕ КРЕДИТЫ — кредиты в иностранной валюте; в России предоставляются Внешэкономбанком и пределах средств, выделяемых по валютному плану и с погашением из валютной выручки.

ВАЛЮТНЫЕ ОПЕРАЦИИ — купля-продажа иностранной валюты (обмен валюты на другую); валютные операции могут быть наличными (спот) и срочными (форвард); см.: Спот, Форвард.

ВАЛЮТНЫЕ ОТЧИСЛЕНИЯ — разрешение государства предприятиям оставлять себе часть валютной выручки (определенный процент); остальная часть сдается государству в виде продажи на национальную валюту (см.: Валютные фонды).

ВАЛЮТНЫЕ ФОНДЫ — валютные средства предприятий на их балансовых или забалансовых счетах во Внешэкономбанке; система отчисления предприятием от валютной выручки по экспорту в виде

твердого процента на пятилетку (введена с начала 1987 г.).

ВАЛЮТНЫЙ КУРС — цена одной денежной единицы, выраженной в другой; в условиях рыночной экономики определяется под воздействием спроса и предложения и отражает состояние экономики (в том числе уровень цен); в России курс рубля определяется административно, по отношению к ведущим западным валютам учитывает их взаимные колебания (на основе корзины шести западных валют).

ВЕДОМОСТЬ — перечень каких-либо данных (сведений), расположенных в определенном порядке.

ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА — отделение управленческой работы от неуправленческой приводит к выделению менеджеров высшего, среднего и низшего (низового) уровня.

ВИЗА — подпись, подтверждающая факт ознакомления должностного лица с документом.

ВИРТУАЛЬНЫЕ ОФИСЫ — офисы, в которых основными средствами производства являются компактные коммуникационные средства — электронная почта, сотовые телефоны, портативные компьютеры, модемы, системы проведения видеоконференций.

ВЛАСТЬ — возможность оказывать влияние на поведение других.

ВНЕШНЕОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ — информационное взаимодействие с внешней средой.

ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ — коммуникации между уровнями управления и подразделениями.

ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫЙ РАСЧЕТ — хозяйственный расчет внутренних звеньев предприятия. Предусматривает хозяйственно-оперативную самостоятельность, связанную с материальным стимулированием, рациональным использованием средств, ответственностью за результаты хозяйственной деятельности.

ВТОРИЧНЫЙ РЫНОК — обращение ценных бумаг между лицами, не являющимися первоначальными кредиторами и заемщиками; вторичная торговля поддерживается банками и специализированными фирмами.

ВЫПИСКА — копия части текстового документа, приложение к приходным и расходным банковским документам.

ГАРАНТИРОВАННЫЙ ЧЕК — чек клиента, гарантированный его банком.

ГЕШТАЛЬТ — одно из основных понятий гештальт-психологии, выдвинутое для описания качественно своеобразных, не сводимых к сумме отдельных ощущений, целостных характеристик психических структур.

ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА — в управлении разделение труда менеджеров по функциям.

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ БЮДЖЕТ — централизованный фонд денежных средств государства. Доходы Г.Б. формируются в основном за счет поступлений от предприятий, организаций и из налогов и других платежей населения. Средства Г.Б. направляются на развитие народного хозяйства, здравоохранение, культуру, народное образование, государственное управление и оборону.

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЗАКАЗ — один из важнейших инструментов реализации социально-экономической и научно-технической политики государства. Г.З. выражает требование государства на поставку предприятиям продукции (выполнение работ, услуг), строительство и ввод в действие важнейших объектов производственного и социального назначения для удовлетворения наиболее важных общественных потребностей, обеспечение ускорения научно-технического прогресса на его главных направлениях, структурную перестройку экономики, повышение эффективности производства и снижения его материалоемкости. В Г.З. может включаться любая продукция.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА — вмешательство государства в функционирование рынка, реализуемое через социально-экономическую, валютно-финансовую, структурно-инвестиционную и научно-техническую политику с целью воздействия на развитие общественного производства.

ГРИФ — пометка, указывающая на особый характер или способ передачи деловой корреспонденции («секретно», «срочно», «лично»).

ГУМАНИСТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ — современное направление зарубежной, главным образом американской психологии. В центре Г.П. — проблемы личности, ее развития, активности, самоактуализации и самосовершенствования, свободы выбора, ответственности и стремления человека к высшим ценностям.

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА — процесс формирования и функционирования формальных и неформальных групп в организации.

ДАТА — число, месяц и год составления или подписания документа, указанные на нем арабскими цифрами.

ДЕВАЛЬВАЦИЯ — понижение в законодательном порядке официального курса национальной валюты по отношению к иностранным валютам или международным счетным единицам. Д. обычно связана с ростом инфляции, резким ухудшением торгового и платежного балансов страны, истощением валютных резервов, падением курса национальной валюты на международных валютных рынках.

ДЕЛО — единица хранения письменных документов в архиве, помещенных в отдельной папке.

ДЕЛОВОЕ ПИСЬМО — документ, применяемый для связи, передачи информации на расстояние, между двумя корреспондентами, которыми могут быть юридические и физические лица.

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ — методы имитации выработанных управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях.

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО — ведение канцелярских дел, совокупность работ по документированию деятельности учреждения.

ДЕМПИНГ ТОВАРНЫЙ — продажа товаров на внешних рынках по ценам более низким, чем цены на внутреннем рынке. Д.Т. используют в качестве борьбы за рынки сбыта.

ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ — непрерывное движение денег в процессе оплаты труда, реализации товаров, расчетов за услуги и свершение других платежей.

ДЕНЬГИ — законченная форма всеобщего эквивалента, представленная благородными металлами — особым товаром, с потребительской стоимостью которого прочно срослась эквивалентная форма стоимости.

ДЕПАРТАМЕНТИЗАЦИЯ — объединение схожих видов деятельности в рамках отдельных подразделений.

ДЕПОЗИТ — денежная сумма или ценные бумаги, вверенные банку.

ДЕПОНИРОВАНИЕ ДОКУМЕНТОВ — установленный порядок их хранения в справочно-информационном фонде банка.

ДЕПРЕССИЯ — состояние экономики, когда производство товаров превысило денежную массу, соответствующую производимым продуктам; характеризуется сокращением производства.

ДЕФЛЯЦИЯ — искусственное изъятие из обращения части избыточной денежной массы, проводимое правительством с целью снижения темпов инфляции.

ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ — организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

ДЖОББЕР — фирма, скупающая отдельные крупные партии товаров для быстрой перепродажи.

ДИЛЕР — лицо, осуществляющее биржевое или торговое посредничество за свой счет и от своего имени. Обладает местом на бирже, производит котировку любых бумаг. Доходы Д. образуются за счет разницы между покупной и продажной ценой валюты и ценных бумаг, а также за счет изменения их курсов.

ДИСЦИПЛИНА — система организованных отношений людей, обуславливающая соблюдение ими определенных норм поведения и обеспечивающая согласованность их действий в процессе труда в интересах общества, трудового коллектива и каждого его члена. Все государственные органы, предприятия и все трудящиеся обязаны соблюдать государственную Д. — финансовую, договорную, трудовую, технологическую.

ДОВЕРЕННОСТЬ — документ, дающий полномочия его предъявителю на выполнение каких-либо действий от имени доверителя.

ДОГОВОР — соглашение, обычно в письменной форме, о взаимных обязательствах. Юридическое соглашение между двумя и большим числом лиц, направленное на установление, изменение и прекращение прав и обязанностей.

ДОКУМЕНТ — деловая информация, облаченная в стандартную форму, а также имеющая юридическую силу.

ДОСЬЕ — совокупность разных документов, относящихся к одному делу.

ДОХОД — денежные или материальные ресурсы, поступающие государству, предприятию, учреждению или отдельному лицу в процессе распределения национального дохода.

ДОЧЕРНЯЯ КОМПАНИЯ — формально самостоятельная компания (зарегистрированная как таковая), контрольный пакет акций которой принадлежит другой компании (часто единственный акционер); материнская компания (см.) определяет основные направления деятельности дочерней компании.

ДУБЛИКАТ — помеченный экземпляр документа, выданный взамен отсутствующего подлинника и имеющий с ним одинаковую юридическую силу.

ЕВРОДОЛЛАРЫ — банковские депозиты в долларах, размещенные в банках за пределами США.

ЕДИНАЯ ПРОГРАММА МАРКЕТИНГА — взаимосвязанная система программ по отдельным рынкам и по группам однородной продукции, которая служит основой для разработки планов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, производства, сбыта, сервиса.

ЕДИНИЦА ТОРГОВЛИ — стандартный размер контракта на срочной товарной бирже; сделка может заключаться на 10, 20, 30 контрактов, каждый из которых представляет собой строго определенное количество товара.

ЕДИНСТВО КОМАНДЫ — один из принципов структурного построения фирмы, ориентированной на принципах маркетинга.

Означает, что любой сотрудник не подчиняется более чем одному вышестоящему лицу («начальник моего начальника — не мой начальник»).

ЕМКОСТЬ РЫНКА — возможный при данном уровне цен объем реализации товаров, характеризуемый размерами спроса населения и величиной товарного предложения.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА — промежуток времени от замысла изделия до снятия его с производства и продажи. Состоит из следующих стадий: (1) зарождение (разработка, конструирование, эксперименты); (2) рост (появление изделия на рынке, нормирование спроса); (3) зрелость (серийное производство, широкая продажа); (4) насыщение рынка; (5) затухание продажи и производства изделия.

ЗАКОН СТОИМОСТИ — объективный закон, регулирующий связи между товаропроизводителями, распределение и стимулирование общественного труда в условиях товарного производства, согласно которому производство и обмен товаров осуществляется на основе их стоимости, величина которой измеряется общественно необходимыми затратами труда.

ЗАКОННАЯ ВЛАСТЬ — форма власти, которая представляется индивиду в рамках его официальной должности в организации.

ЗАПАСЫ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ — часть оборотных средств предприятий, находящаяся в сфере производства.

ЗАПАСЫ ТОВАРОВ (ТОВАРНЫЕ ЗАПАСЫ) — масса товаров, постоянно находящихся на рынке, в сфере обращения, в процессе перемещения от производства к потребителю.

ЗАПРОС — коммерческий документ, представляющий собой обращение импортера к экспортеру с просьбой дать подробную информацию о товаре (услугах и т. п.) или с предложением на поставку товара.

ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА НОМИНАЛЬНАЯ — сумма денежных средств, получаемых работником за труд в соответствии с его количеством и качеством.

ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫЙ ОФИС — официальная штаб-квартира компании (для налоговых целей).

ЗАЩИТНЫЕ ОГОВОРКИ — условия контрактов или соглашений, предусматривающие изменения (пересмотры) первоначальных условий договора в процессе его исполнения для защиты от различных рисков.

ЗАЯВЛЕНИЕ — документ, содержащий просьбу или предложение лица (лиц) учреждению или должностному лицу, например, о приеме на работу, о предоставлении отпуска и т. п.

ЗОНЫ СВОБОДНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (СВОБОДНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗОНЫ) — определенная территория (район города, порта, страны или довольно значительная по размеру площадь), на которую устанавливается преференциальный (особый льготный) экономический режим для деятельности зарубежных, смешанных и национальных предприятий и организаций.

ИЗВЕЩЕНИЕ — документ, информирующий о предстоящем мероприятии (заседании, конференции) и предлагающий принять в нем участие.

ИЗДЕРЖКИ ОБРАЩЕНИЯ — расходы производителей и потребителей, связанные со сбытом товара.

ИЗНОС ОСНОВНЫХ ФОНДОВ — постепенная утрата зданиями, машинами и другими средствами труда их полезных свойств. Износ основных фондов сопровождается их амортизацией. Норма амортизационных отчислений устанавливается с учетом как физического, так и морального износа. **ФИЗИЧЕСКИЙ ИЗНОС** — материальное изнашивание средств труда вследствие их использования и воздействия сил природы. **МОРАЛЬНЫЙ ИЗНОС** может наступать до полного физического износа вследствие выпуска более современных, более производительных машин. Частичный износ основных фондов преодолевается ремонтом и модернизацией. Полный физический износ или моральный износ требует замены соответствующих средств труда новыми.

ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ — это ее репутация, доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под влиянием результатов деятельности, успехов или неудач организации.

ИМПОРТ — ввоз из-за границы товаров, технологий и капиталов для реализации и приложения на внутреннем рынке страны-импортера.

ИМПОРТНАЯ КВОТА — форма государственного регулирования внешней торговли, предполагающая установление количественных ограничений на ввоз в страну определенных товаров (например, определенное число автомобилей в течение года).

ИМПОРТНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ — разрешение на ввоз определенных товаров, выдаваемое соответствующим государственным органом (в СССР система лицензий введена в 1989 г.).

ИМУЩЕСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ — принадлежащие ему основные фонды и оборотные средства, а также иные материальные ценности и финансовые ресурсы, размер которых отражается в хозяйственном балансе предприятия. И.П. составляет его материально-техническую базу и средства предприятия.

ИНВЕСТИЦИЯ — долгосрочное вложение капитала в какое-либо предприятие, дело, различные отрасли хозяйства с целью получения прибыли (вклад).

ИНВЕСТИЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ — вложение средств на подготовку специалистов на курсах, передачу опыта, лицензии и ноу-хау, совместные научные разработки.

ИНДЕКС — условное обозначение, присваиваемое документам в процессе учета (регистрации) и исполнения.

ИНДЕКСАЦИЯ — директивное, относительное увеличение доходов населения путем компенсаций или повышения заработной платы, пенсий, пособий из-за инфляции.

ИНОСТРАННАЯ ВАЛЮТА — банкноты, платежные документы, банковские ценные бумаги, выраженные в денежных единицах иностранного государства.

ИНФЛЯЦИЯ — обесценивание бумажных денег, находящихся в обращении, т. е. падение их покупательной способности, проявляющееся в повышении цен на товары и услуги. Вызывается комплексом причин, действующих в сфере производства, денежного обращения и государственных финансов; важнейшие из них: взвинчивание цен монополиями, чрезмерное развитие кредита, огромные непроизводственные расходы государства и др.

ИНФРАСТРУКТУРА — комплекс отраслей хозяйства, обслуживающих промышленное производство, сельское хозяйство и население.

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА — элемент исследования маркетинга, способствующий принятию коммерческих решений.

КАЛЬКУЛЯЦИЯ — исчисление себестоимости продукции (услуг) по видам (калькуляционным статьям) расходов.

КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ (СБЫТА) — пути, по которым движется товар от производителя к потребителю. Включает в себя как непосредственные прямые поставки типа «производитель — потребитель», так и использование различных посредников — дистрибьюторов, агентов, дилеров, экспортных и торговых домов и т. п. Делятся на собственные и местные.

КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ — финансовые средства, предназначенные для быстрого и расширенного воспроизводства основных фондов.

КАРТА ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА — сконцентрированное изображение спроектированной рациональной организации трудового процесса на индивидуальном (или коллективном) рабочем месте.

КАТАЛОГ — составленный по определенной системе перечень товаров, который дает заинтересованным сторонам представление о программе изготовления и сбыта произведенных товаров.

КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ — степень ответственности управленческого решения внутренним требованиям организации или стандартам.

КЛИРИНГ — система безналичных расчетов, основанных на зачете взаимных денежных требований.

КОЛЛЕКТИВНЫЙ ПОДРЯД — одна из форм внутрипроизводственного хозрасчета на предприятии, в котором хозрасчетные взаимоотношения реализуются с наибольшей полнотой. Суть К.П. состоит в том, что подрядный коллектив (цеха, участка, бригады) заключает с администрацией договор, в нем четко определяются обязанности сторон по организации процесса производства, оговариваются права и обязанности коллектива, условия формирования фонда оплаты труда и премирования работников. Характерные особенности К.П. — закрепление за подрядным коллективом необходимого оборудования, самостоятельность в организации и оплате труда, четкое определение конечного результата работы и нормативное образование средств на оплату труда.

КОМАНДА — общность сотрудников организации или структурного подразделения, работающих как единое целое, проявляющих при этом максимум ответственности и инициативности.

КОММЕРСАНТ — лицо, занимающееся торговлей, в том числе частной.

КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК — банковское учреждение, специализирующееся на приеме депозитов, краткосрочном кредитовании и расчетном обслуживании клиентов.

КОММЕРЧЕСКИЙ (ФИРМЕННЫЙ) КРЕДИТ — кредит, предоставляемый в товарной форме продавцами покупателям в виде отсрочки платежа за проданные товары; как правило, на покупателя выставляются тратты, которые учитываются на рынке.

КОММИВОЯЖЁР — разъездной представитель крупных торговых фирм, предлагающий покупателям товары по имеющимся у него образцам.

КОММУНИКАЦИЯ — процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменить поведение последнего или обмена информацией между сторонами.

КОНВЕРТИРУЕМОСТЬ (ОБРАТИМОСТЬ) РУБЛЯ — возможность свободного обмена рубля на соответствующие иностранные валюты.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ — способность продукции соответствовать сложившимся требованиям данного рынка на рассматриваемый период.

КОНКУРЕНЦИЯ — соперничество между товаропроизводителями за лучшие, экономически более выгодные условия производства и реализации продукции.

КОНСТИТУЦИОННЫЙ РАБОТНИК — человек, занимающий должность, предусмотренную конституцией государства.

КОНТРАКТ — договор об установлении, изменении или прекращении правоотношений.

КОНЦЕРН — долговременное договорное объединение ряда организаций транспорта, промышленности, банков, рекламных агентств и т. п. по системной технологической цепи: производство — сбыт. Могут быть отраслевыми и межотраслевыми (ведомственными). Представляют интересы предприятий-участников во взаимоотношениях с министерствами и ведомствами, другими организациями и учреждениями.

КОНЦЕССИЯ — (1) договор о передаче в эксплуатацию иностранному юридическому или физическому лицу на определенный период принадлежащих государству природных богатств, предприятий и других хозяйственных объектов; (2) предприятие, основанное на базе такого договора.

КОНЪЮНКТУРА РЫНКА — совокупность условий, определяющих в каждый данный момент соотношение спроса и предложения.

КООПЕРАЦИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ — совместное участие людей в одном или разных, но связанных между собой процессах труда. Виды кооперации: межцеховая, внутрицеховая, внутриучастковая, внутрибригадная.

КОРРЕКТУРНЫЕ ЗНАКИ — система графических знаков, служащих для указания места и характера исправления ошибок в тексте.

КОРРЕСПОНДЕНТ — учреждение или отдельное лицо, с которым ведется переписка.

КОТИРОВКА — (1) цена курса; (2) установление биржевой цены курса («прокотировать цену»); (3) обращение ценных бумаг или товаров на бирже; (4) официальная публикация о биржевых курсах ценных бумаг, валюты, товаров.

КРЕДИТ — сумма средств в денежной или товарной форме, полученная предприятием или отдельным человеком в долг на условиях возвратности и обычно с уплатой процента.

КРЕДИТО- И ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ — способность предприятия вовремя и в полном объеме выполнять свои обязательства; уровень кредитоспособности оценивается на основе анализа финансового положения заемщика, его репутации и способности мобилизовать денежные средства; уровень кредитоспособности определяет возможность получения кредита и его стоимость.

ЛИБЕРАЛИЗАЦИЯ ЦЕН — процесс расширения перечня товаров, цены на которые формируются на свободном рынке.

ЛИДЕРСТВО — психологический феномен, связанный с регулированием неофициальных межличностных отношений в группе.

ЛИЗИНГ — сдача во временное пользование имущества с периодической оплатой его стоимости.

ЛИКВИДНЫЕ СРЕДСТВА — денежные средства и другие активы, которые могут быть использованы для погашения долговых обязательств.

ЛИЦЕНЗИЯ — разрешение, выдаваемое компетентными государственными органами на ведение некоторых видов хозяйственной деятельности, в том числе внешнеторговых операций (экспортная или импортная лицензия).

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ — выдача компетентными органами разрешения (лицензии) на ввоз, вывоз и транзит товаров.

МАКЛЕР — лицо, обладающее местом на бирже и осуществляющее сделки от своего имени за свой счет.

МАРКЕТИНГ — система принципов и методов организации эффективной научно-исследовательской, конструкторской и производственно-сбытовой работы предприятий, нацеленной на завоевание прочных позиций в конкурентной борьбе на рынке. М. дает научно обоснованные ответы в конкурентной борьбе на рынке. М. дает научно обоснованные ответы на вопросы: где (на каком рынке), когда, в каком количестве и по каким ценам сбывать произведенный товар. М., ориентируя производителей на удовлетворение требований рынка, позволяет решать вопросы о времени снятия с производства устаревшего товара, о путях обновления традиционной продукции, разработке и внедрении новинок. М. дает четкие рекомендации по всему комплексу сбытовых мероприятий: организация товаропроизводящей сети, рекламы, сервиса, условий платежа.

МАТЕРИАЛОЕМКОСТЬ — отношение стоимости материальных затрат (без амортизационных отчислений) к объему всей производственной продукции. М. — один из важнейших показателей

эффективности общественного производства. Снижение ее отражает улучшение хозяйственных пропорций, так как экономия материальных затрат приводит к относительному уменьшению потребностей в капитальных вложениях в добывающей отрасли, фондоемкость которых значительно выше, чем обрабатывающих отраслей.

МАТЕРИНСКАЯ КОМПАНИЯ — компания, владеющая контрольными пакетами акций в других компаниях (в отличие от холдинговой компании), а также осуществляющая хозяйственные операции, производит определенные товары.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ТОРГОВЫЙ СЕРТИФИКАТ — свободно обращающаяся импортная лицензия: дает право покупателю товаров в стране с неконвертируемой валютой продавать в этой стране товары на оговоренную сумму в твердой валюте.

МЕНЕДЖЕР — наемный (приглашенный) работник аппарата управления, имеющий в своем подчинении нескольких специалистов, непосредственно занятых в обслуживающей или производственной деятельности, и выполняющий вместе с ними поставленную задачу.

МЕНЕДЖМЕНТ — управление социально-экономическими процессами в организации, учреждении, на предприятии, в структуре власти в условиях рыночной экономики.

МЕТОДЫ НОРМИРОВАНИЯ — методологическая основа исследования, проектирования и определения величины затрат рабочего времени для выполнения определенной работы в конкретных организационно-технических условиях одним или группой рабочих соответствующей квалификации.

МОРАТОРИЙ — отсрочка или полное прекращение платежей по долговым обязательствам. М. может быть объявлен по согласию сторон или быть односторонним, официальным и фактическим.

МОТИВАЦИЯ — процесс побуждения себя и других членов коллектива к деятельности для достижения как личностных целей, так и целей организации.

МОТИВЫ — то, что побуждает деятельность человека, ради чего она совершается.

НАДБАВКА К ИМПОРТНОЙ ПОШЛИНЕ — временное увеличение пошлин на ввозимые товары для регулирования состояния платежного баланса, иногда в политических целях.

НАЛОГ — устанавливаемый государством обязательный сбор, уплачиваемый предприятием, учреждением и населением.

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ПРИБЫЛИ — взимание налога с расчетной прибыли в виде отчислений от прибыли предприятий. Предприятия из своего дохода вносят в бюджет плату за фонды,

уплачивают банку проценты за кредит, вносят арендную плату, выплачивают начисления на заработную плату, формируют резервные фонды. Оставшаяся сумма является прибылью к налогообложению, из которой предприятия вносят отчисления в республиканский и местный бюджеты. Чистая прибыль, остающаяся на предприятии после всех указанных выплат, расходуется на формирование фондов: производственного развития, социального развития и поощрения.

НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА — организация труда, основанная на достижениях науки и передовом опыте, систематически внедряемых в производство, которая позволяет наиболее эффективно соединить технику и людей в едином производственном процессе и обеспечивает повышение производительности труда, сохранение здоровья человека, материальную и моральную заинтересованность в труде.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ДОХОД — вновь созданная за год в отраслях материального производства стоимость. Представляет собой разницу между совокупным общественным продуктом и фондом возмещения израсходованных в течение года средств производства.

НЕОБХОДИМЫЕ ЗАТРАТЫ ТРУДА — затраты, соответствующие эффективно для конкретных условий производства использованию трудовых и материальных ресурсов при условии соблюдения научно обоснованных режимов труда и отдыха. При нормировании труда рабочих, специалистов и служащих применяются следующие виды норм труда: норма времени, норма выработки, норма обслуживания, норма (норматив) численности.

НЕФОРМАЛЬНАЯ ГРУППА — группа в организации, возникающая стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми, является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

НОРМА ВРЕМЕНИ — это величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работы работником или группой работников (бригадой) соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях.

НОРМА ВЫРАБОТКИ — это условный объем работы (количество единиц продукции), который работник или группа работников (бригада) соответствующей квалификации обязаны выполнить (изготовить, перевезти и т. д.), которые работник или группа работников соответствующей квалификации обязана обслужить в течение рабочего времени в определенных организационно-технических условиях.

НОРМА ПРОДАЖИ — количественно выраженное задание предприятия, фирмы, которое должен выполнить торговый упол-

номоченный (посредник) или их группа за определенный период времени с определенной степенью точности.

НОРМА ЧИСЛЕННОСТИ — установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных, управленческих объемов работ или функций.

НОРМАТИВ ВАЛЮТНЫХ ОТЧИСЛЕНИЙ — показатель, определяющий долю (часть) валютной выручки от реализации готовой продукции (работ, услуг) на экспорт и операций по кооперированным поставкам и продаже лицензий, поступающую в форме валютных отчислений (на валютный счет) предприятия, организации.

НОРМАТИВНЫЙ ДОКУМЕНТ — документ, в котором устанавливается какое-либо правило, норма.

НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА — составная часть (функция) управления производством, включающая определение необходимых затрат труда (времени) на выполнение работ (изготовление единиц продукции) отдельными работниками (бригадами) и установление на этой основе меры (нормы) труда.

НОРМИРОВАННОЕ ЗАДАНИЕ — установленный объем, который работник или группа работников обязана выполнить за единицу времени.

ОБЛИГАЦИИ — разновидность ценных бумаг, выпускаемых как государством, акционерными компаниями, так и предприятиями как долговое обязательство. Доход по государственным облигациям выплачивается в виде выигрышей по выпускаемому займу, а по облигациям предприятий и акционерных обществ — в виде процента.

ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА — это фонд денежных средств предприятия, предназначенный для обеспечения ритмичности, непрерывного процесса производства и обращения и вкладываемый в оборотные производственные фонды и фонды обращения. В процессе кругооборота О.С. предприятия проходят три стадии: денежную, производственную и товарную.

ОБСЛУЖИВАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА — обеспечение рабочего места средствами и предметами труда, а также услугами, необходимыми для осуществления трудового процесса. Основными услугами или функциями рабочего места являются энергетическая, наладочная, ремонтная, инструментальная.

ОБЩЕНИЕ — взаимодействие людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного характера.

ОБЯЗАННОСТЬ — круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения. Выделяют служебные, общественные и воинские обязанности.

ОПИСЬ — юридически оформленный перечень документов.

ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ — форма обеспечения потребителей материальными ресурсами без лимитов (фондов) и без прикрепления потребителей к поставщикам. Она может осуществляться непосредственно предприятиями-изготовителями на основе связей с потребителями или территориальными органами материально-технического обеспечения, фирменными магазинами и другими посредниками.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА — выдержавшая испытание временем система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения членов организации, оказывающих заметное влияние на поведение как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих в организации.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ — метод формальной организации целостных систем. Проектирование как процесс включает три функционально связанные части: предпроектные работы, техническое проектирование, рабочее проектирование.

ОРГАНИЗАЦИЯ — группа людей, деятельность которых координируется сознательно для достижения цели (целей) организации.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО МЕСТА — система мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещению в определенном порядке.

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА — система мероприятий, обеспечивающая рациональное использование рабочей силы, которая включает соответственно расстановку людей в процессе производства, разделение труда и кооперацию, методы, нормирование и стимулирование труда, организацию рабочих мест, их обслуживание и необходимые условия труда.

ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ — средства труда и предметы потребления, которые функционируют на протяжении ряда лет и, постепенно изнашиваясь, в течение всего срока службы не теряют своей натуральной формы. В учете и статистике в состав О.Ф., как правило, включают не все средства труда и предметы длительного пользования, а только те, стоимость которых не менее определенной величины за единицу (в настоящее время 100 тыс. руб.) и срок службы которых не менее года. Эти средства труда образуют производственные основные фонды, а предметы потребления длительного пользования — непроизводственные основные фонды.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет о своих действиях, поступках. Ответственность может быть официальная и личная (чувство ответственности как черта характера).

ОТЧЕТ — документ, содержащий сведения о подготовке, проведении, итогах выполнения плановых заданий, командировок и т. д., предоставляется вышестоящим учреждениям или должностному лицу.

ПАРТИЦИПАТИВНЫЙ СТИЛЬ — стиль управления, основанный на участии рядовых сотрудников в управлении организацией.

ПЕРВИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ — психологические, врожденные потребности (физиологические, безопасность).

ПЛАНИРОВКА РАБОЧЕГО МЕСТА — взаимное пространственное расположение на отведенной производственной площади основного и вспомогательного оборудования, технологической и организационной оснастки и исполнителя (группы исполнителей) трудового процесса.

ПЛАТА ЗА ФОНДЫ — вид обязательных платежей в бюджет за ресурсы из дохода (выручки) предприятия.

ПЛАТЕЖНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ — международные договоры, устанавливающие систему и порядок осуществления расчетов по торговым и неторговым операциям.

ПОГАШЕНИЕ — возврат взятых в кредит денежных сумм по особому графику; в течение нескольких первых лет погашение может не производиться (льготный период).

ПОТЕНЦИАЛ РЫНКА — количественная мера, характеризующая абсолютное или относительное количество единиц продукции, которое может быть закуплено или потреблено тем или иным сегментом рынка за определенный период.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ (ТОВАРНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ) — экономическая категория товарного хозяйства и важнейший элемент рынка. Т.П. составляет материальную основу удовлетворения общественных и личных потребностей.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ — лицо, организующее свое дело в какой-либо одной сфере деятельности.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО — см.: Бизнес.

ПРЕДПРИЯТИЕ — хозяйственная оценка, ячейка общественного производства, где изготавливаются те или иные материальные ценности. К предприятиям относятся заводы, фабрики, комбинаты, совхозы и другие хозяйственные организации, осуществляющие производственную деятельность.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ — представление, предъявление, премьерный показ.

ПРИБЫЛЬ — экономическая категория, выражающая финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятий (фирм).

ПРИБЫЛЬ БАЛАНСОВАЯ — результат производственно-хозяйственной деятельности предприятия (фирмы), общая сумма прибылей по всем видам производственной и непроизводственной деятельности.

ПРИБЫЛЬ РАСЧЕТНАЯ — часть прибыли предприятия (фирмы), оставшаяся в его распоряжении после расчетов с государственным бюджетом по плате за производственные фонды и трудовые ресурсы, а также с банком — по платежам процентов за пользование кредитом.

ПРИВАТИЗАЦИЯ — разгосударствление собственности и производственно-коммерческой деятельности путем передачи (продажи) принадлежащих государству предприятий, жилых зданий и др. в частную собственность.

ПРИКАЗ — правовой документ, издаваемый руководителем государственного учреждения (его структурного подразделения), действующим на основе единоначалия с целью разрешения основных и оперативных задач, стоящих перед данной организацией.

ПРОГРАММА МАРКЕТИНГА — основной документ стратегического планирования деятельности предприятия (фирмы) (от проектирования и производства до сбыта товара).

ПРОДАЖНАЯ ЦЕНА — цена, по которой товар приобретает непосредственно потребителем (не путать с контрактной ценой, по которой товар может приобретаться посредником).

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА — показатель, характеризующий эффективность затрат живого труда в процессе производства. Определяется количеством продукции в единицу времени или затратами труда на единицу продукции.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ МОЩНОСТЬ — максимально возможный выпуск продукции высокого качества или объем переработки в единицу времени (обычно за год).

ПРОТОКОЛ — документ, содержащий последовательную запись хода обсуждения вопроса и принятия решения на собрании, совещании, конференции и т. д.

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА — это деление работающих по профессиям (специальностям), а внутри них по группам сложности труда.

ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА — ставка платы за кредит, получаемый кредитором от заемщика; в кредитных соглашениях процентная ставка может быть фиксированной в течение всего срока или плавающей (регулярно изменяемой в соответствии с рыночной конъюнктурой).

РАБОЧЕЕ МЕСТО — зона, оснащенная необходимыми техническими средствами, в которой совершается трудовая деятельность исполнителя или группы исполнителей, совместно выполняющей одну работу (функцию) или комплекс работ.

РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ — разграничения деятельности людей в процессе совместного труда. **ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА** — структурирование производственного процесса по отдельным фазам, технологическим комплексам, видам работ и операциям. Основной фактор для этого вида разделения труда — технологический процесс. **ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА** — деление всего комплекса работ в зависимости от роли и места различных групп работников, занятых в производственном процессе.

РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ — совокупность организационно-технических мероприятий, направленных на совершенствование действующих рабочих мест и улучшение их использования.

РЕВИЗИЯ — один из основных методов контроля за деятельностью предприятия и отдельных его звеньев с целью установления эффективности, целесообразности и законности совершаемых хозяйственных операций, сохранности собственности, правильности и достоверности учета и отчетности.

РЕГИОНАЛЬНЫЙ РЫНОК — рынок, ограниченный определенной территорией.

РЕЙТИНГ — оценка, отнесение к классу, разряду или категории; **КРЕДИТНЫЙ РЕЙТИНГ** — оценка кредитоспособности заемщика, надежности его обязательств; может представлять собой комбинацию букв в зависимости от уровня риска или специально рассчитываемый индекс.

РЕКВИЗИТЫ — обязательные элементы служебного документа.

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ — одна из показателей эффективности хозяйственной деятельности предприятия. Исчисляется как выраженное в процентах отношение прибыли предприятия к себестоимости продукции (или к стоимости его основных производственных фондов и оборотных средств).

РЕНТНЫЕ ПЛАТЕЖИ — вид платежей, выполняющий функции изъятия у предприятий дифференциальной ренты (дополнительной прибыли, которую получает предприятие, используя более эффективные ресурсы).

РЕФЕРЕНТНАЯ ВЛАСТЬ, ИЛИ ХАРИЗМА, — форма власти, основанная на личных качествах или способностях влияющего, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются примером для подражания.

РЕФЛЕКСИЯ — самопознание человеком психических актов и состояний.

РИТМИЧНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА — степень равномерности выпуска продукции в течение года, месяца, декады, суток, смены. Ритмичный выпуск продукции обеспечивает более полное использование трудовых ресурсов, производственных фондов, служит важным условием высококачественного выполнения предприятием своих обязательств перед потребителями.

РОЗНИЧНАЯ ЦЕНА — цена, по которой в розничной торговле продаются населению предметы потребления. Включает в себя оптовую цену и определенную торговую наценку на нее, идущую на покрытие издержек торговых организаций и образование у них хозяйственной прибыли.

РОЛЬ — соответствующий принятым нормам способ поведения человека, зависящий от его положения в обществе.

РОЯЛТИ — лицензионное вознаграждение; устанавливается в виде фиксированных ставок (в процентах) на основе фактического экономического результата использования лицензии и выплачивается лицензиатом (покупателем лицензии) через определенные согласованные промежутки времени.

РУКОВОДИТЕЛЬ — наемный работник, имеющий в своем подчинении нескольких менеджеров. Руководитель получает установленную контрактом заработную плату и материально не отвечает за убытки организации, если не доказана его прямая вина.

РУКОВОДСТВО — социальный феномен, связанный с регулированием официальных отношений в организации.

РЫНОК — экономическая категория товарного производства и обращения, связанная с системой экономических отношений, которая обуславливается способом материального производства. Р. является формой связи между товаропроизводителями (между отдельными самостоятельно принимающими решения хозяйствующими объектами). Для функционирования Р. требуется реализация многообразных форм собственности (частной, государственной, кооперативной, акционерной и др.) и создание рыночной инфраструктуры: рынок товаров и услуг (товарных бирж, оптовой и розничной торговли, маркетинговых организаций); рынок факторов производства (земля, труд, капитал); финансовый рынок (отражающий спрос и предложение финансовых средств (денег, акций, облигаций)). Рынок, по определению маркетологов, — это совокупность существующих и потенциальных покупателей товара.

РЫНОЧНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА — система учреждений и организаций (банков, бирж, ярмарок, страховых компаний, консультационных и информационно-маркетинговых фирм и др.), обеспечивающих свободное движение товаров и услуг на рынке.

РЫНОЧНЫЕ ФОНДЫ — совокупность товаров, предлагаемых на внутреннем рынке для свободной продажи на определенную дату или на определенный период времени.

САЛЬДО — разность между денежными поступлениями и расходами за определенный промежуток времени.

САМОФИНАНСИРОВАНИЕ — работа производственных объединений в условиях полного хозрасчета, при котором рост и техническое совершенствование производства осуществляются за счет свободных накоплений с привлечением кредитов банков.

СВОБОДНАЯ ТАМОЖЕННАЯ ЗОНА — особая территория крупного морского порта, железнодорожного узла, аэропорта или примыкающего к ним района, на которой отсутствуют или снижены таможенные пошлины; используется для хранения, сортировки, переупаковки, переработки товаров.

СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ — выраженные в денежной форме затраты предприятия на производство и сбыт продукции. В С.П. включаются стоимость сырья, материалов, топлива, энергии и других предметов труда, амортизационные отчисления, заработная плата персонала предприятия, начисления на заработную плату (на социальное страхование, оплату больничных листов), фонд стабилизации, резервный фонд, накладные расходы и прочие денежные расходы производственного характера.

СЕРТИФИКАТ — документ, удостоверяющий качество, выдаваемый компетентными органами на основе экспертизы товара.

СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ — совокупность методов и средств исследования сложных экономических объектов или процессов, позволяющих подготовить и обосновать управленческие решения.

СИСТЕМА МАРКЕТИНГА — комплекс взаимосвязанных экономико-организационных, социально-демографических, правовых, рыночных элементов и информационных потоков деятельности предприятий, фирм, организованных в соответствии с принципами и целями маркетинга.

СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА — основные элементы организационной структуры управления маркетингом.

СМЕТА ЗАТРАТ — полный свод затрат предприятия (фирмы) на производство и реализацию продукции за определенный календарный период, составленный по элементам хозяйственных расходов.

СОБСТВЕННОСТЬ — отношение людей друг к другу по поводу присвоения средств производства и создаваемых с их помощью материальных благ.

СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ — хозяйственные организации, создаваемые советскими предприятиями, объединениями и кооперативами совместно с партнерами из зарубежных стран в целях эффективного использования научно-производственного потенциала стран-участниц.

СПОНСОР — организация, фирма, частное лицо, которое безвозмездно финансирует какое-либо мероприятие полностью или частично.

СПРОС — часть потребностей, обеспеченная деньгами (платежеспособная потребность). С. — форма проявления потребностей на рынке и его ключевой элемент.

СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА — система мер, направленных на обеспечение материальной и моральной заинтересованности в полезном труде и повышении его эффективности.

СТРАХОВАНИЕ — система финансовой компенсации в случае неблагоприятных обстоятельств в обмен на регулярную плату небольших сумм (премий), из которых составляется компенсационный фонд, вкладываемый в приносящие доход активы; размер премии рассчитывается на основе данных о вероятности наступления страхового случая.

СТРАХОВАЯ СУММА — сумма, на которую застрахован данный объект.

ТАМОЖЕННЫЕ ПОШЛИНЫ — налоги, взимаемые государством с провозимых через национальную границу товаров по ставкам, предусмотренным таможенным тарифом.

ТАМОЖЕННЫЙ ТАРИФ — систематизированный по группам товаров перечень пошлин, взимаемых в данной стране с ввозимых или вывозимых товаров; содержит наименования товаров, единицы обложения и ставки пошлин.

ТАРИФ — плата за различные услуги производственного и непроизводственного характера, представляемые объединениям, предприятиям, населению.

ТЕЛЕГРАММА — обобщенное название различных по содержанию документов, переданных по телеграфу.

ТЕЛЕКС — телеграмма, посланная по телетайпу.

ТЕЛТАЙП — телеграфический аппарат с клавиатурой типа пишущей машинки.

ТЕЛЕФОНОГРАММА — обобщенное название различных документов, переданных по телефону.

ТОВАР — промышленное изделие, предлагаемое рынку с целью его приобретения, использования, потребления.

ТОВАРИЩЕСТВО — ассоциация двух или большего количества людей как совладельцев бизнеса в целях получения прибыли. Виды Т.: общее (простое), с неограниченной ответственностью и с ограниченной ответственностью.

ТОВАРНО-ДЕНЕЖНЫЕ ОТНОШЕНИЯ — общественные отношения между людьми в процессе производства и обмена товаров.

ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА — основной инструмент маркетинга, заключающийся в своевременном соотношении потребительских и экономических свойств товара с конъюнктурой рынка для обеспечения конкурентоспособности товара и получения удовлетворительной прибыли.

ТОВАРНАЯ СКИДКА — скидка с цены товара, предоставляемая оптовым торговцем розничному или постоянному клиенту (зависит от размера заказа и других условий).

ТОРГОВАЯ МАРКА — название, рисунок или эмблема, указывающие на производителя товара и используемые в рекламе; Т.М. должна быть официально зарегистрирована.

ТРАССАТ — лицо (должник), обязанное уплатить по переводному векселю.

ТРАНСФЕРТ — (1) перевод денег из одного финансового учреждения в другое или из страны в страну; (2) перечисление, перевод именных ценных бумаг со счета одного владельца на счет другого.

ТРАТТА — переводной вексель по предъявлению на определенную сумму третьему лицу.

ТРУДОВОЙ ПРОЦЕСС — совокупность действий, осуществляемых исполнителем по созданию какого-либо изделия или его части; выполнение какой-либо функции в процессе производства.

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ — систем организующих, регулирующих и координирующих воздействий на деятельность коллектива предприятия, направленных на решение стоящих перед ним задач.

УСЛОВИЯ ТРУДА — совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и трудоспособность человека в процессе труда.

УСТАВ ПРЕДПРИЯТИЯ — документ, определяющий цели его деятельности, который утверждается вышестоящим органом. Со дня утверждения У. предприятие становится юридическим лицом. У. содержит основные данные о предприятии: наименование, местонахождение, профиль и цель деятельности, структура управления, формирование фондов и др.

УЧЕТНЫЙ ПРОЦЕСС — плата, взимаемая банками за авансирование денег путем покупки ценных бумаг.

ФАКСИМИЛЕ — воспроизведенное техническими средствами точное изображение подписи (текста), сделанной от руки.

ФИРМА — наименование (фирменное наименование) торгового или промышленного предприятия, объединения.

ФОНДОВАЯ БИРЖА — постоянно действующий и управляемый рынок, на котором продаются и покупаются ценные бумаги.

ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ РАСЧЕТ — метод ведения хозяйства, направленный на достижение максимальной эффективности производства. Основными принципами Х.Р. являются экономическая самостоятельность, материальная заинтересованность в лучших результатах хозяйствования, окупаемость затрат на производство и прибыльность, ответственность за рациональное ведение хозяйства и контроль рублем.

ЦЕНА — денежное выражение стоимости товара. Она должна отражать уровень общественно необходимых затрат на производство и реализацию продукции, ее потребительские свойства, качество и платежеспособный спрос.

ЦЕННЫЕ БУМАГИ — документы, содержащие имущественные права, дающие право на получение определенной части дохода (на дивиденды или проценты). К Ц.Б относятся акции, облигации, казначейские обязательства государства, сберегательные сертификаты, вексель.

ЦЕНЫ ОПТОВЫЕ — цены, по которым государственные предприятия реализуют произведенную ими продукцию другим государствам, кооперативным предприятиям, организациям.

ЧАРТЕР — договор фрахтования судна или другого транспортного средства; в чартере указываются стороны, размер фрахта, обозначение судна и груза, место погрузки и назначения.

ЧИНОВНИК — служащий, нанимаемый в государственные или муниципальные органы управления.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ — способы реализации экономической, научно-технической и социальной политики с помощью воздействия на экономические интересы трудовых коллективов на основе использования товарно-денежных отношений.

ЭКСПЕДИЦИЯ — социальный аппарат учреждения по приемке документов.

ЭКСПОРТНЫЙ ФАКТОРИНГ — факторные операции во внешней торговле, включающие гарантию от кредитного и валютного риска.

ЭМИССИЯ — выпуск в обращение банковских билетов, денег и ценных бумаг. Э. — процесс попадания денег из банковских сейфов в свободное хождение.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ — показатель, характеризующий соотношение результатов и затрат по внешнеэкономическим операциям, определяющим целесообразность и выгодность участия в международном разделении труда.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА — экономический результат производственной деятельности. Повышение Э.П. выражается в росте производительности труда и фондоотдачи, снижении материалоемкости, улучшении качества выпускаемой продукции, увеличении прибыли и рентабельности производства. Повысить Э.П. — значит добиться больших хозяйственных результатов при меньших затратах труда. Основное направление роста Э.П. — ускорение научно-технического прогресса, использование резервов экономического роста, улучшение организации и дисциплины труда.

Научное издание

Коробко В. И.

Теория управления

учебное пособие

В редакции автора
Верстка Г. Кротовой

Подписано в печать __.__.20__. Формат 60×84/16. Бумага офсетная.
Печ. л. 25,75. Тираж 000 экз. Изд. № ____.

Издательство Московского гуманитарного университета
111395, Москва, ул. Юности, 5