

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

по учебной дисциплине «Основы менеджмента»
для специальностей 1-26 01 01 «Государственное управление»,
1-31 03 06 «Экономическая кибернетика (по направлениям)» (по выбору)

Содержание

№ темы	Тема занятия	Стр.
Тема 1	Введение в менеджмент	2
Тема 2	Организация в условиях рынка	9
Тема 3	Цели менеджмента	16
Тема 4	Функции менеджмента	22
Тема 5	Управленческие решения	33
Тема 6	Принципы и методы менеджмента	39
Тема 7	Организационные структуры управления	48
Тема 8	Управленческая деятельность и управление персоналом	53
Тема 9	Организационные процессы	61
Тема 10	Тенденции развития менеджмента	73

(Объем конспекта – 77 стр)

Тема 1. Введение в менеджмент

Вопросы темы:

- 1.1. Общая характеристика менеджмента.
- 1.2. Кибернетическая трактовка управления.
- 1.3. Сущность менеджмента. Менеджмент и управление.
- 1.4. Теория и категории менеджмента.

1.1. Общая характеристика менеджмента

Термин менеджмент в зарубежной англоязычной научной литературе употребляется в двух основных смысловых значениях:

- менеджмент как управление. В Оксфордском словаре это значение менеджмента трактуется как особая умелость и административные навыки, власть и искусство управления, способы обращения с людьми и т.п.;
- менеджмент как коллектив (группа) руководителей (управляющих) организации прежде всего высших, как орган управления, административная единица.

Английское слово manage (управлять) происходит от корня английского слова manus – рука. В. Даль дает следующие значения глагола управлять, управить: править, давать ход направлению, заставлять идти нужным путем; распорядиться, заведовать, быть хозяином, распорядителем чего-либо, подрядничать; делать, ладить; одолевая препоны, трудности, своеволие, успеваю в чем-либо; приводить в порядок.

Первоначально термин управление обозначал умение владеть оружием, умение объезжать лошадей и управлять колесницами. Исторически первые уроки и навыки управления люди, видимо, получили, общаясь друг с другом в первобытных родах, племенах и общинах. Практика управления людьми насчитывает тысячелетия.

Научная управленческая мысль современной цивилизации значительно моложе. Впервые менеджмент как отдельную науку об управлении начали разрабатывать в США. Ее основателем считается инженер-механик Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915).

Наука управления «молода» относительно управленческой практики. Столетняя история управленческой мысли, если за точку отсчета взять труды Ф. Тейлора, сегодня позволяет характеризовать менеджмент как состоявшуюся, самостоятельную науку управления людьми в организованных группах, использующую в своей практике результаты различных наук. К ним относятся:

- экономические науки: экономическая теория, экономика отраслей и регионов, экономика предприятий, мировая экономика, ценообразование, финансирование и кредитование, статистика, бухгалтерский учет, анализ и аудит, маркетинг, организация труда и др.;
- общественные науки: социология, психология, социальная психология, конфликтология, политология, философия;
- юридические науки: гражданское, трудовое, международное, частное, таможенное, налоговое и др. отрасли права;

- общенаучные и информационные дисциплины: математическое моделирование, исследование операций, информатика и вычислительная техника, современные и информационные технологии;
- науки об управлении объектами различной природы: кибернетика, системный анализ и общая теория систем, структурный и функциональный анализ.

Результаты исследований в указанных областях знания, а также изучение отношений людей, складывающихся в процессе управления, являются основой формирования теории управления, в которой можно выделить в зависимости от объекта управления:

- теорию управления коммерческими организациями – менеджмент;
- теорию управления общественными организациями;
- теорию государственного управления.

Общим для этих трех теорий является предмет исследования – отношения людей в процессе управления организациями: коммерческими, общественными, государственными. Различия обусловлены спецификой государственного, коммерческого и некоммерческого управления. Менеджмент как наука исторически сложился как система научного знания об управлении в коммерческих организациях, и это в настоящее время основное направление его развития.

1.2. Кибернетическая трактовка управления

Кибернетика (от греч. *kybernētikē* – искусство управления) дает наиболее обобщающее представление о субъект-объектном характере управления. Впервые термин “кибернетика” применительно к управлению обществом использовал французский ученый-естествоиспытатель А. Ампер. Возникновение современной кибернетики связано с именем профессора Массачусетского технологического института Норберта Винера (1894–1964), который в 1948 г. издал книгу «Кибернетика, или управление и связь в животном и машине», где поставил вопрос о наиболее общих закономерностях управления.

Кибернетика утверждает, что процессы управления осуществляются в сложных динамичных системах различной материальной природы, а именно:

- в неживой природе (технических системах);
- в живой природе (биологических системах);
- в обществе (социальных системах).

Кибернетика рассматривает управленческий процесс как информационный, включающий операции по поиску, сбору, хранению, накоплению, обработке и передаче информации. Информация является объектом и результатом преобразования, а управление представляет собой процесс преобразования информации.

Кибернетическая система состоит из двух подсистем: управляющей и управляемой. Связь между подсистемами осуществляется с помощью информации, которая передается по каналам прямой и обратной связей. Управляющая подсистема вырабатывает управляющее воздействие, которое в виде информации передается по каналу прямой связи и воспринимается как команда управ-

ляемой подсистемой, осуществляющей необходимые действия по исполнению этого воздействия. Контроль за началом, ходом и результатами выполнения команды производится управляющей подсистемой. Соответствующая (учетно-контрольная) информация поступает по каналу обратной связи в управляющую подсистему.

Общая схема кибернетической системы представлена на рисунке 1.1.

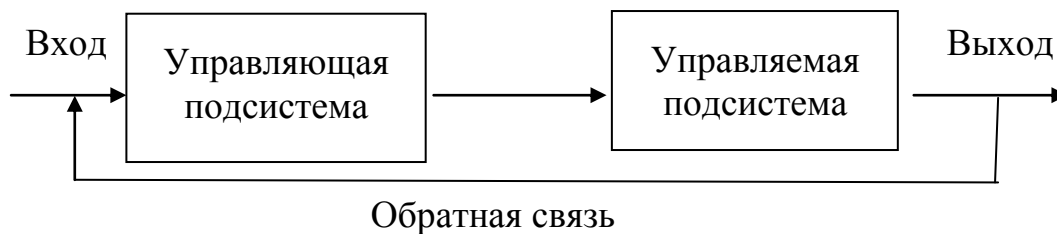


Рисунок 1.1. Схема кибернетической системы

Управление в технических и биологических системах является предметом изучения технических и естественных наук. Управление в социальных системах получило название социального управления, частью которого является менеджмент, при этом управляющая подсистема – это субъект управления, управляемая – объект управления.

Анализ функционирования кибернетической системы позволяет распространить на все виды управления – технического, биологического и социального – три основные характеристики и соответственно выделить три этапа управленческого процесса в социальных системах (таблица 1.1).

Таблица 1.1. Основные характеристики управления и этапы управленческого процесса

Характеристики управления	Этапы процесса управления
Деятельность субъекта управления по разработке управляющих воздействий, команд	Принятие управленческих решений
Процесс воздействия субъекта на объект управления	Организация исполнения управленческих решений
Налаживание обратной связи	Контроль исполнения управленческих решений

В целом кибернетика определяет управление как:

- целенаправленный процесс, посредством которого сложная динамическая система переводится из одного состояния в другое путем воздействия на ее переменные (А.И. Берг);
- упорядочение системы или приведение ее в соответствие с определенными объективными закономерностями, действующими в данной среде (С. Бир).

Однако кибернетика не раскрывает (и по предмету изучения даже не может поставить такой цели) сущности, содержания, характерных особенностей

социального управления и, в том числе менеджмента. Поэтому ее знания недостаточно для изучения менеджмента.

1.3. Сущность менеджмента. Менеджмент и управление

Обобщая мнения авторов можно выделить два подхода к установлению различий управления и менеджмента. Первый можно назвать терминологическим, второй – сущностным или социально-экономическим.

Суть *терминологического подхода*. Термин «управление» отличается от термина «менеджмент» тем, что, во-первых, управление более обезличено. Американцы, говоря о менеджменте, почти всегда подразумевают фигуру менеджера – человека, субъекта управления, органа управления.

Во-вторых, термин “управление” шире, поскольку применяется:

– к разным видам человеческой деятельности (например, управление техническими системами: автомобилем, станком и т.д.)

– к разным кибернетическим системам (управление в технических, биологических и социальных системах)

– к органам управления (управление структурным подразделением в государственных и общественных организациях, на предприятиях, в учреждениях);

– к разным видам управленческой деятельности, например, плановой, бухгалтерской, технической, юридической и т.п. Менеджер в США – профессиональный управляющий, руководитель, представитель особой профессии. Это должностное лицо, в подчинении которого находятся люди, а не просто инженер, экономист, бухгалтер или юрист, выполняющий свои специальные функции управления.

Термин «менеджмент» применяется только к управлению социально-экономическими организациями на уровне фирмы и всегда к управлению хозяйственной деятельностью, т.е. к коммерческой организации, предприятию.

Для обозначения процессов управления в англоязычной управленческой литературе кроме термина “management” применяются также следующие понятия: control, controlling, administration, business management, business administration, government administration, public administration.

Сущностный, или социально-экономический подход устанавливает различия между менеджментом как управлением в условиях рыночной экономики и некогда традиционным управлением социалистическим производством. Объективно управление и менеджмент имеют много общего, так как и управление и менеджмент представляют собой обособившийся в процессе разделения труда вид человеческой деятельности.

Управление и менеджмент характеризуются двумя взаимосвязанными сторонами: *организационно-технической и социально-экономической*. Организационно-техническая сторона характеризуется тем, что возникновение управления обусловлено процессом разделения и кооперации труда, углублением специализации труда, зависит от уровня развития производительных сил, и поэтому управление имеет общие черты в различных социально-экономических формациях со сходным уровнем развития производства. Социально-

экономическая сторона характеризуется тем, что управление зависит от господствующих в обществе социально-экономических отношений и, следовательно, управление имеет качественные отличия от различных социально-экономических формаций и некоторые отличия в различных странах, обусловленные уровнем развития рыночных отношений. В этой связи в дальнейшем изложении термин управление применяется в значении менеджмент.

1.4. Теория и категории менеджмента

Теория менеджмента – система научных знаний, представлений об отношениях между субъектами и объектами управления. Она формируется путем изучения управленческих отношений, которые возникают в процессе взаимодействия субъекта и объекта управления. Управленческие отношения – суть, *предмет менеджмента* как научной дисциплины.

В результате исследования управленческих отношений теория менеджмента сформировала ряд наиболее общих, фундаментальных понятий, отражающих сущность и содержание взаимодействия субъекта и объекта управления – *категорий менеджмента*. Категории – это своего рода “узелки познания”, составляющие основу знаний и представлений, сложившихся в конкретный период времени о предмете исследования.

В систему категорий менеджмента входят: цели, законы, принципы, функции, методы, стили, организационные структуры, процессы и технологии управления, управленческие решения.

Цель менеджмента – это результат, который надо достичь, желаемое поведение управляемой системы, генеральный императив действий, возможное и необходимое состояние объекта управления. Система целей организации формируется как результат сочетания интересов собственников имущества, менеджмента и трудового коллектива предприятия, а также субъектов внешней среды. В конечном счете, цели управления успешным предприятием направлены на получение прибыли через удовлетворение платежеспособных потребностей (спроса), осознаваемых как интересы перечисленными субъектами. Для достижения целей выполняются функции управления, создается организационная структура управления, нанимается квалифицированный управленческий персонал, привлекаются, распределяются и используются иные ресурсы менеджмента.

Функция менеджмента – это специализированный вид управленческого труда, характеризующийся однородностью содержания выполняемых работ. Функции менеджмента обособляются, отграничиваются друг от друга в процессе разделения управленческого труда и объединяются в процессе его кооперации.

Организационная структура управления предприятием (ОСУ) – это упорядоченное строение, организационная форма системы управления, образуемая устойчивыми взаимосвязями элементов, отражающая и закрепляющая разделение и кооперацию управленческого труда. ОСУ устанавливает, кто конкретно (какие должностные лица или органы управления) достигает целей менеджмента.

та и выполняет управленческие функции, каким образом управленческие работники взаимодействуют между собой. Затем управленческие должности замещаются конкретными работниками, производится распределение других ресурсов менеджмента, в результате чего создается аппарат управления предприятием и организационная структура начинает функционировать, т.е. исполнять работу по управлению предприятием.

Управленческая работа или чаще употребляемые словосочетания – управленческий труд, управленческая деятельность – осуществляется по определенным технологиям с применением разнообразных методов управления.

Технология менеджмента (от греч. technē – искусство, мастерство, умение и logos – слово, учение) – учение о методах, средствах и инструментах осуществления процессов управления, направленная на достижение целей предприятия. С помощью технологии менеджмента выявляются, взаимоувязываются процессы управления, а также формируется последовательность, определяются наиболее эффективные способы, средства и инструменты их выполнения.

Процесс управления – последовательность действий управленческих работников, выполняемых по установленной технологии и обеспечивающих достижение целей предприятия. В современной теории управления управленческие процессы рассматриваются с различных точек зрения:

- функциональной – процесс управления представляется как взаимосвязанная последовательность процессов выполнения функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля;

- информационной – последовательность операций работы с информацией, превращающих предмет управленческого труда – информацию, в его готовый продукт – реализованное управленческое решение. При этом выделяются операции по сбору, обработке, накоплению, хранению, преобразованию, передаче и использованию информации;

- бизнес-процессной – последовательность бизнес-процессов. Бизнес-процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, в рамках которой на «входе» используется один или несколько видов ресурсов, преобразуемых на «выходе» в продукты, представляющие ценность для потребителя. Практический смысл выделения бизнес-процессов заключается в получении на выходе результата, имеющего ценность для потребителя. Деятельность предприятия рассматривается как цепочка «сквозных процессов», пронизывающих организацию от входа до выхода. Образно говоря, бизнес-процессы, последовательно осуществляясь, проходят «сквозь» организацию. Движение информации осуществляется не по вертикали (от руководителя к подчиненному и наоборот), а по горизонтали: от производителя управленческой работы к ее потребителю (клиенту);

- креативной – последовательность операций, обеспечивающих поиск нетривиальных альтернатив и принятие творческих управленческих решений, что нашло свое выражение в разработке универсальных и специальных интеллектуальных техник работы менеджеров;

– логико-мыслительной – последовательность логических операций менеджера, связанных доказательством своей позиции, обоснованием собственных альтернатив проекта управленческого решения, а также опровержением иных мнений, суждений и умозаключений;

– эмоционально-волевой и социально-психологической – совокупность способов оказания эмоционального, волевого, социального и психологического воздействия на сотрудников, особенно на этапах реализации управленческих решений, процессов формирования эффективных трудовых коллективов и команд, мотивации высокопроизводительного и качественного труда по достижению целей предприятия.

В 40-е годы сформировался и получил широкое распространение в последующих научных разработках взгляд на процесс управления как на процесс принятия и реализации управленческих решений. *Управленческое решение* – команда, подлежащая выполнению, поступающая от субъекта к объекту управления, формула управленческого воздействия на управляемую подсистему. Реализованное управленческое решение – результат управленческого труда.

Методы управления – это способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей. Методов управления бесчисленное множество, в котором выделяются четыре группы: методы науки управления, методы выполнения общих функций управления, методы управления функциональными подсистемами организации и методы менеджмента.

Методы менеджмента – способы целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления. Применяя методы менеджмента, менеджеры непосредственно воздействуют на сотрудников, активизируя их интересы и обеспечивая достижение целей предприятия. К методам менеджмента относятся: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические.

Устойчивая система методов управления, применяемая для выполнения функций менеджмента, выбора поведения в конкретной ситуации, получила название *стиля управления*.

Выбор методов менеджмента осуществляется с помощью принципов менеджмента. Иначе говоря, правильность выбора методов для управления в той или иной ситуации поверяется принципами. *Принципы менеджмента* – это руководящие правила, основания и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе. Принципы менеджмента разрабатываются менеджментом организации на основе познания действия объективных экономических и общественных законов, а также законов управления. Следуя принципам, органы управления тем самым действуют в соответствии с требованиями объективных законов.

Тема 2. Организация в условиях рынка

Вопросы темы:

2.1 Понятие организации

2.2 Особенности управления предприятиями разных организационно-правовых форм

2.3 Внешняя и внутренняя среда организации

2.4 Жизненный цикл коммерческой организации

2.1 Понятие организации

В научной литературе обычно выделяют три наиболее распространенных определения термина *организация* (от латинского *organizo* – стройный вид, объединение, сообщаю стройный вид, устраиваю):

- объединение людей для достижения совместных целей (организация как функционирующее формирование, например, предприятие, учреждение);
- внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого, обусловленные его строением (организация как структура);
- совокупность целенаправленных процессов или действий, ведущих к образованию необходимых связей (организация как функция, т.е. деятельность по созданию и развитию формирования, его структуры).

В Гражданском и Инвестиционном кодексах Республики Беларусь указывается, что организация (как формирование) может быть коммерческой или некоммерческой. *Коммерческие* организации имеют целью извлечение прибыли и распределяют полученную прибыль между участниками; к ним относятся частные и государственные унитарные или казенные предприятия, хозяйственные общества и товарищества, производственные кооперативы и др. *Некоммерческие* организации создаются для достижения социальных, природоохранных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и др. целей. Как правило, некоммерческие организации не занимаются предпринимательской деятельностью, но могут осуществлять таковую, если она необходима для их уставных целей, соответствует им и предмету деятельности организаций. К ним относятся: республиканские государственно-общественные объединения, ассоциации, союзы, фонды, учреждения, общественные и религиозные организации, потребительские кооперативы и др.

Организации обычно создаются как юридические лица. Организации могут и не быть юридическими лицами (например, коллективная предпринимательская деятельность без образования юридического лица в форме простого товарищества). Общественные организации зачастую не являются юридическими лицами.

По размеру выделяют малые, средние и большие организации. Критериями отнесения являются: сфера деятельности, численность работающих, стоимость капитала, объем выпуска продукции (услуг). В различных странах используются разные критерии – один или несколько. В соответствии с Законом Республики Беларусь «О поддержке малого и среднего предпринимательства» (2010 г.) особо выделяются коммерческие: микроорганизации – со средней чис-

ленностью работников за календарный год до 15 чел.; малые организации – численностью от 16 до 100 чел.; средние – численностью от 101 до 250 человек включительно.

Организация может быть *формальной и неформальной*. Формальные организации основываются на разделении и кооперации труда. Основные признаки формальной организации: четко сформулированные (и часто документированные) цели деятельности; регламентированная структура; наличие органов управления. Все юридические лица являются формальными организациями; не являющиеся юридическими лицами организации также могут быть формальными (простое товарищество, партии и др.). Неформальные организации создаются на базе симпатий и антипатий людей. К ним относятся: общественные движения, клубы по интересам, неформальные структуры внутри коллективов и др.

2.2 Особенности управления предприятиями разных организационно-правовых форм

Организационно-правовая форма коммерческой организации устанавливает взаимоотношения собственника имущества (предпринимателя или инвестора) и органов управления предприятием (дирекции или менеджмента) путем делегирования собственником задач и полномочий менеджеру и установления ответственности руководителя предприятия перед собственником, определяет ответственность собственника перед обществом, а также права, обязанности и ответственность участников. В Республике Беларусь коммерческие организации создаются и работают в следующих организационно-правовых формах:

- унитарные предприятия: государственные унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения (республиканские и коммунальные); республиканские унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления (казенные предприятия); частные унитарные предприятия;
- хозяйственные товарищества: полное и командитное;
- хозяйственные общества: акционерные общества (открытые и закрытые), общества с ограниченной и дополнительной ответственностью;
- производственный кооператив;
- крестьянское (фермерское) хозяйство.

Особенности организационно-правовых форм и управления ими представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 Особенности управления предприятиями разных организационно-правовых форм

Организационно-правовая форма предприятия	Характерные признаки	Особенности управления предприятием
Унитарное предприятие (УП)	Коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество, которое является <i>неде-</i>	Управление осуществляет директор (наемный менеджер), которому собственник имущества делегирует часть прав собственности, наделяя соответствующими полно-

	<i>лимым</i> ; создается собственником имущества (органом государственного управления или частным лицом); УП не отвечает по обязательствам собственника, а собственник по обязательствам УП, основанного на праве хозяйственного ведения	мочиями; такое УП функционирует на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Частный собственник может непосредственно осуществлять функции руководителя
Полное товарищество (ПТ)	Объединение частных лиц, их имущества и активов на договорной основе; солидарная, субсидиарная ответственность участников (полных товарищей) всем своим имуществом по долгам ПТ; участниками могут быть индивидуальные предприниматели или коммерческие организации	Управление и ведение дел осуществляется полными товарищами в трех формах: - по общему согласию участников; каждый участник имеет один голос на общем собрании, если иное не предусмотрено договором; - каждый участник может вести дела и осуществлять производственно-коммерческую деятельность от имени товарищества по доверенности; -договором может быть возложена обязанность вести дела на одного или нескольких товарищей
Коммандитное товарищество (КТ)	Коммерческая организация с двумя видами участников: полных товарищей и вкладчиков (коммандитов); коммандиты несут ответственность только вложенным капиталом, ответственность полных товарищей такая же, как в ПТ	Управление и ведение дел осуществляется полными товарищами в тех же формах, как в ПТ; если коммандит ведет дела, то он несет такую же ответственность по обязательствам КТ, как и полный товарищ
Акционерное общество (АО)	Объединение капиталов, уставный фонд общества образуется из равных по номинальной стоимости частей, имеющих форму акций; акционер не отвечает по долгам АО и несет риск убытков в размере стоимости приобретенных акций; акционерами могут быть граждане и юридические лица	Управление осуществляется органами управления: высший орган управления - общее собрание акционеров, представительный орган - совет директоров, исполнительный орган - директор (дирекция), контрольный орган – аудитор. Общее собрание утверждает годовые отчеты, балансы, проводит выборы органов управления, вносит изменения в устав, решает вопросы о создании, ликвидации или реорганизации АО и другие, предусмотренные уставом. Общее собрание принимает решения большинством голосов по принципу: «Одна акция – один голос». Совет директоров принимает решения по важнейшим вопросам управления АО, осуществляет контроль за деятельностью исполнительного органа управления, созывает общее собрание; директор управляет текущими делами АО; контрольный орган осуществляет ежегодную проверку финансовой деятельности АО
Общество с ограниченной от-	Объединение капиталов, каждый участник вносит свой вклад в уставный фонд ООО; участники	Управление осуществляется органами управления: высшим органом является общее собрание участников, текущее управ-

ветствен- ностью (ООО)	не отвечают по долгам ООО и несут риски убытков в пределах вклада; участниками могут быть граждане и юридические лица	ление осуществляет исполнительный орган – директор или дирекция; контрольный орган – независимый аудитор; представительный орган не обязателен, но может быть предусмотрен уставом
Производ- ственный кооператив (ПК)	Объединение частных лиц, принимающих личное трудовое участие в деятельности ПК; участники – члены кооператива, внесшие имущественный паевой взнос в уставный фонд ПК, несут субсидиарную ответственность по обязательствам ПК	Управление осуществляется органами управления: высший орган управления – общее собрание членов кооператива. Собрание принимает решения большинством голосов по принципу: «Один член кооператива – один голос». Текущее управление делами кооператива осуществляет правление во главе с председателем. Председатель и члены правления избираются общим собранием из числа членов ПК

2.3. Внешняя и внутренняя среда организации

Организация (предприятие) как система отграничена от внешней среды, зависит от нее и взаимодействует с ней. Коммерческая организация – открытая система. Она постоянно получает ресурсы из внешней среды, часть из них перерабатывает в процессе производства продукции и услуг, которые в свою очередь реализуются во внешней среде.

Взаимодействие с внешней средой носит не только производственно-экономический характер; коммуникации с внешней средой информационны. Организации и предприятия принадлежат к определенным отраслям экономики, что придает взаимосвязям с внешней средой научно-технический характер. Это взаимодействие также социально – организация потребляет рабочую силу, люди работают на предприятии, являясь членами различных социальных групп. В силу этого взаимодействие приобретает и политический, и идеологический, и нравственный, и морально-этический, и эстетический характер.

Различают внешнюю среду прямого (микрочреждение) и косвенного воздействия (макрочреждение). *Непосредственно (прямо)* влияют на фирму: потребители (клиенты); поставщики ресурсов (поставщики материалов, комплектующих, топлива, энергии и т.п.), банки, финансово-кредитные организации, учреждения образования, агентства по персоналу, службы занятости и др.; государственные органы; конкуренты; общественные организации (прежде всего профсоюзы); другие стейкхолдеры.

Стейкхолдеры (stake – ставка, доля; hold – владеть) – это лица и организации, имеющие финансовый интерес к предприятию. К ним относятся акционеры, кредиторы, финансовые и банковские организации, обслуживающие фирму, другие инвесторы, пенсионеры компании.

Среда *косвенного воздействия* характеризуется влиянием следующих факторов: международных событий, состоянием экономики, научно-технического прогресса и развитием новых технологий, а также политических, социокультурных и экологических факторов.

Внешняя среда организации изменчива и неопределенна, особенно в динамично развивающихся отраслях промышленности, таких как электроника, биотехнологии, оптика, космонавтика, генетика, информатика. Новые возможности и новые угрозы возникают и исчезают постоянно, что требует оперативного принятия и реализации управленческих решений, адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней среды.

Эффективная адаптация – не просто приспособление к изменяющейся среде, но и ее формирование. Чем крупнее фирма, тем большее влияние она может оказать на субъектов внешней среды. Так, крупные корпорации имеют большие возможности для привлечения крупных капиталов в инвестиционные проекты, приема на работу лучших специалистов, внедрения и распространения новых технологий, преодоления торговых барьеров и государственных ограничений, смягчения конфликтных ситуаций с общественностью. Корпорации даже профсоюзы вовлекают в реализацию программ повышения производительности труда.

Внутренняя среда организации обычно описывается через основные подсистемы, переменные для управления, сферы управления, деловой и жизненный циклы коммерческой организации.

Основные подсистемы внутренней среды предприятия: технико-технологическая, организационная, социальная, экономическая, информационная и научно-инновационная. Взаимодействие внутренней и внешней среды, а также подсистем внутренней среды предопределяет прибыльность и успешность управления предприятием. На предприятии каждая подсистема и ее элементы должны рассматриваться с точки зрения прибыльности и рентабельности.

2.4. Жизненный цикл коммерческой организации

Процесс заведения и осуществления дела проходит ряд стадий, образующих *жизненный цикл предприятия*, а именно: рождение, рост, зрелость, старение и ликвидация.

Рождение предприятия обусловлено удовлетворением спроса новых покупателей и занятием свободной рыночной ниши. «Днем рождения» предприятия можно считать дату государственной регистрации. Но еще до регистрации учредителям необходимо проделать значительную работу по разработке стратегии, составлению бизнес-плана предприятия, выбору партнеров по бизнесу, подготовке и подписанию учредительных документов. Главная цель предприятия на этой стадии – выживание. Фирме нужно окупить первоначальные затраты, рассчитаться с полученными кредитами, научиться распоряжаться прибылью, выстроить отношения с субъектами внешней среды. Многие предприятия прекращают свое существование в этот период. Поэтому здесь необходим активный, инициативный, предприимчивый, весьма работоспособный руководитель, верящий в успех, готовый рисковать, как правило, совмещающий функции собственника и менеджера.

Однако самая опасная для жизни предприятия стадия – стадия *роста*. Фирма расширяет масштабы своей деятельности, управленческий аппарат растет значительно медленнее. Нагрузка на руководителя и учредителей существенно возрастает, их компетентность становится недостаточной для руководства предприятием. И, если фирма не ликвидируется, то компания закрепляется на новых рынках и создается аппарат управления с наемным менеджментом. В управлении фирмой, наряду с учредителями, появляются наемные руководители и специалисты. Ранее сложившаяся команда менеджеров существенно преобразуется. Изменяются статусы, роли и функции прежних руководителей, между ними, а также ними и новыми членами команды начинаются трения, что чревато возникновением конфликтов. В конечном итоге предприятие приобретает необходимый для существования стратегический потенциал, а в руководстве достигается баланс интересов. Предприятие вступает в стадию зрелости.

Зрелость – это период проникновения на новые рынки, дальнейшего расширения масштабов бизнеса, дифференциации продукции. Главная цель на этом этапе – эффективность. Предприятие характеризуется всеми чертами зрелой организации, а именно:

- разработанными миссией, политикой, стратегиями, принципами деятельности;
- сформулированными целями работы предприятия и его структурных подразделений;
- опытным персоналом, обладающим необходимыми знаниями, умениями, навыками, компетентностью и квалификацией;
- системой вертикального, горизонтального, технологического, функционального и профессионально-квалификационного разделения и кооперации труда, сформированной организационной структурой;
- развитой системой коммуникаций, осуществляемых с применением современных информационных технологий;
- формальными правилами поведения сотрудников, отлаженными технологиями и процедурами выполнения работ;
- достаточной системой мотивации сотрудников фирмы;
- развитой системой контроля деятельности сотрудников.

Вместе с тем, развиваются и негативные тенденции. Одновременно предприятие бюрократизируется. Возникает сознание завершенности сделанного, ощущение самодостаточности, развитие и движение вперед прекращается. Талантливые, творческие сотрудники из инициаторов развития превращаются в «возмутителей спокойствия»; они заменяются на более покладистых. В руководстве сосредотачиваются опытные администраторы, взгляд которых обращен вовнутрь организации. Изменения во внешней среде имеют все меньшую значимость для принятия решений. Предприятие оказывается в стадии *старения*. И, если эти тенденции воплощаются в практику, предприятие начинает работать убыточно и подлежит ликвидации.

Стадии роста, зрелости и старения включают процедуры реформирования и реорганизации. Реформирование – это совершенствование экономических от-

ношений предприятия без изменений организационной структуры. Если происходят изменения также и в организационной структуре, то предприятие реорганизуется. Реорганизация предусматривает создание новых и прекращение деятельности неэффективных структурных подразделений, их слияния и поглощения. Особой формой реорганизации является реструктуризация, в результате которой происходит образование самостоятельных субъектов хозяйствования – дочерних предприятий, филиалов.

Ликвидация предприятия означает прекращение его деятельности и исключение из реестра государственной регистрации. Решение о ликвидации принимает собственник имущества или суд. Ликвидация по суду предполагает распродажу активов, покрытие долгов, осуществление процедуры банкротства. *Банкротство* – удостоверенная судом полная неспособность предприятия оплатить свои финансовые обязательства. Ликвидация и банкротство предприятия могут быть отсрочены, если своевременно приняты меры по оздоровлению фирмы, что предполагает проведение санации. *Санация* – это финансовое оздоровление предприятия, необходимость которого возникает при угрозе экономической несостоятельности. Проблемы ликвидации, банкротства, санации решают антикризисные менеджеры.

Тема 3. Цели менеджмента

Вопросы темы:

- 3.1. Цели в системе категорий менеджмента
- 3.2. Требования к формулировке целей управления
- 3.3. Цели коммерческих организаций

3.1. Цели в системе категорий менеджмента

В управленческой литературе цель управления определяется как желаемое поведение управляемой системы, *генеральный императив действий, возможное и необходимое состояние объекта управления*. Выделение таких характеристик, как желаемое, возможное и необходимое, обусловлено, с одной стороны, объективностью социально-экономических процессов и соответствующим вмешательством в них. С другой, спецификой познавательной деятельности субъекта управления, состоящей в том, что он активно вмешивается в поведение управляемой системы, воздействует и преобразует ее на основе познания законов и закономерностей функционирования. Важно, чтобы субъективное в цели управления не противоречило объективным закономерностям. Иначе цель будет недостижима или ее реализация приведет к непредвиденным негативным результатам. Правильность постановки цели зависит от уровня информированности и профессионализма менеджера, от его знаний, умений и навыков, качества методики разработки цели.

Цель в социально-экономических системах формируется на основе согласования интересов людей. В организациях разрабатывается система целей, в основе которой лежит согласование интересов субъектов внутренней и внешней среды. К субъектам внешней среды, оказывающим непосредственное влияние на формирование целей управления, относятся потребители, поставщики, финансово-кредитные учреждения, органы государственного управления, конкуренты и др. К субъектам внутренней среды относятся работники этой организации и собственники, вносящие свой вклад в постановку целей предприятия через различные формы участия в управлении.

Система целей организации формируется как результат согласования интересов собственников имущества (акционеров, участников, других частных собственников, государства), менеджеров высшего, среднего и нижнего уровней, трудового коллектива и субъектов внешней среды. В этой системе целей возможно выделить три уровня: цели организации; цели структурных подразделений организации; цели работников организации.

Цели организации в целом закрепляются в политике фирмы, в ее миссии, планах и юридических нормативных документах, на базе которых действует организация. В Республике Беларусь к юридическим нормативным документам относятся устав и учредительный договор.

Политика организации – это внутренние нормативные требования к управлению фирмой. Она разрабатывается высшим менеджментом предприятия и включает принципы предпринимательской деятельности, основные цели, объекты и сферы деятельности, требования к ее организации.

Определение целей организации начинается с установления ее миссии. *Миссия организации* – это ее общая цель, четко выраженная причина (философия и смысл) ее существования. Миссия детализирует статус фирмы и устанавливает направление и ориентиры для определения целей и стратегий различных структурных подразделений. С разработки миссии начинается процесс стратегического управления.

В условиях жесткого централизованного управления предприятия не определяли свою миссию, цели и задачи каждого субъекта хозяйствования жестко диктовались сверху. Рыночная экономика требует определенных правил поведения от хозяйствующих субъектов. Среди этих правил – обнародование миссии организации, дающей представление об ее назначении, необходимости и пользы для общества.

И. Ансофф выделил пять характеристик миссии, обеспечивающих ее правильную формулировку, а именно: она определяет будущий бизнес, в котором у компании есть желание работать; она имеет набор целей, которые помогают судить о степени прогресса; она отличает компанию от конкурентов; она подходит для всех стейкхолдеров; она волнует и воодушевляет.

Цели структурных подразделений (производств, цехов, участков, управлений, отделов, бюро, групп) и работников организации формируются для реализации общих целей предприятия как конкретный вклад в осуществление последних.

Цели управления занимают центральное место в системе категорий менеджмента. Их значение для менеджмента определяется, во-первых, тем, что цели управления выполняют ряд важных функций, а именно:

- инициирование поведения системы и изменения ее состояния (путем сопоставления существующего состояния с желаемым);
- мотивация поведения сотрудников;
- установление руководящих требований к действиям персонала организации;
- определение стандартов для осуществления контроля;
- разработка критериев для оценки управленческих решений и выбора альтернатив.

Во-вторых, цели управления обеспечивают согласование интересов всех субъектов внутренней и внешней среды организации,

В-третьих, цели управления порождают задачи управления, решение которых приводит к выполнению функций управления и формированию организационной структуры управления. В этом плане цели управления составляют основу системы разделения и кооперации труда в организации, а также обеспечивают скоординированную деятельность работников предприятия.

И наконец, цели управления – элемент любого плана и потому являются первоначальным этапом процесса управления.

3.2. Требования к формулировке целей управления

Любой процесс управления начинается с постановки целей или, иначе говоря, с целеполагания. Общеорганизационные цели разрабатываются на основе миссии и политики фирмы. В этом смысле цели – конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации (достижения).

Чтобы внести вклад в успех организации формулировки целей должны отвечать следующим требованиям:

- цели должны быть конкретными и измеримыми;
- цели должны быть достижимыми и эффективными;
- цели организации должны образовывать систему.

Конкретность и измеримость – важнейшее требование к формулировке целей. Выражая свои цели в конкретных, измеримых формах, менеджер инициирует размеры изменения состояния управляемой системы, устанавливает конкретный объем требований к персоналу, формируя тем самым критериальную основу для оценки и контроля изменения поведения системы и действий сотрудников, а также для последующих решений. Поэтому даже качественные цели необходимо стремиться выразить в количественных показателях. Количественным измерением цели задается некоторый диапазон, на который эта цель ориентируется. В связи с этим различают: цели на экстремумы (максимизация, минимизация); цели на удовлетворение (уровень притязаний); претенциозные цели (не больше и не меньше). Цели могут ориентироваться на рост, сохранение или сокращение.

Цель должна быть *достижимой*, чтобы служить повышению эффективности деятельности организации. Достижимость обеспечивается объективными, закономерными состояниями управляемой системы. Чтобы добиться достижимости и одновременно эффективности, т.е. большей отдачи от реализации этой цели при сокращении затрат, необходимо:

- выделить закономерные и необходимые состояния системы и включить их в цель;
- определить возможные, но нежелательные состояния, которых следует избегать и от которых следует отграничить цель;
- определить возможные и желательные состояния и включить их в цель;
- отграничить цель от желаемых, но объективно невозможных состояний системы.

Реализация этого механизма приводит к разграничению целей и ограничений. Ограничения – это тоже цели, но которые описывают будущее состояние как препятствующее достижению какой-либо желаемой цели. В экономических системах в роли таких отграничений чаще всего выступают ресурсы организации. Например, если цель организации – удовлетворение потребностей своих сотрудников или повышение рентабельности и прибыли, то ограничениями будут объемы трудовых, финансовых, материальных, временных ресурсов.

Установление недостижимых целей может привести к катастрофическим последствиям, а также снижает мотивацию персонала. Понижение мотивации

обуславливается отсутствием желаемого результата. Труд по достижению недостижимой цели безрезультатен. А поскольку с достижением цели взаимосвязана система стимулов, то недостижимые цели подрывают веру сотрудников организации в саму систему мотивации.

Цели организации образуют систему, если они согласованы, взаимоувязаны, взаимно дополняют и не противоречат друг другу. Согласование целей осуществляется в пространстве и во времени:

Согласование в пространстве включает:

- взаимодействие и взаимосвязь целей между уровнями иерархии системы управления (вертикальная субординация)
- взаимодействие и взаимосвязь целей внутри одного уровня управления (горизонтальная координация);
- персональную привязку цели к конкретному работнику, должностному лицу, структурному подразделению, организации в целом;
- соответствие целей организации, ее структурных подразделений и отдельных работников условиям внешней среды.

Согласовать цели во времени значит, во-первых, согласовать цели различных временных периодов: долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных. Среднесрочные цели разрабатываются для достижения долгосрочных, краткосрочные – среднесрочных. Долгосрочные цели разрабатываются на 3–5 лет; среднесрочные – на квартал, год; краткосрочные – на смену, день, неделю (декаду), месяц. Во-вторых, обеспечить преемственность целей каждого временного периода. Особую значимость это требование имеет для оперативных целей. Если ежедневно менять цели, то ни одна из них не будет достигнута.

В основе формирования системы целей организации лежит согласование интересов: собственников имущества организации, менеджмента, трудового коллектива и субъектов внешней среды.

Таким образом, формулировка цели организации, структурного подразделения или сотрудника является результатом согласования интересов и должна иметь:

конкретное содержание, т.е. определять желаемый, необходимый и возможный результат, который должен быть достигнут;

размер, т.е. диапазон достигаемого результата должен быть задан количественно;

временные параметры, т.е. временной период, в течение которого должен быть достигнут ожидаемый результат;

персональную привязку, которая устанавливает исполнителя цели.

3.3. Цели коммерческих организаций

Любая коммерческая организация имеет хотя бы одну общую цель. Но такие организации встречаются редко. Как правило, они имеют множество взаимосвязанных целей. Организации специально и создаются, чтобы достичь поставленных целей. Следует отметить, что цели могут быть реализованы как путем создания организации, так и без ее создания. Например, для того, чтобы до-

стичь личных целей – получить образование, приобрести профессию и специальность, создать семью, обеспечить ее благосостояние и т.п. – каждому человеку вовсе не обязательно создавать организацию.

Коммерческие организации создаются для получения прибыли и ее использования в интересах собственников их имущества. Цели коммерческих организаций можно классифицировать по многим признакам.

По субъектам – носителям целей выделяются цели собственника, цели менеджмента, цели трудового коллектива и отдельного работника, цели субъектов внешней среды.

Цели *собственника* могут быть направлены на:

- получение дохода, т.е. ориентироваться на приток определенного количества денежной наличности в определенные промежутки времени;
- приобретение имущественного состояния – ориентироваться на увеличение коммерческой стоимости организации;
- достижение благосостояния – ориентироваться на доход и имущественное состояние.

Среди целей *менеджмента* можно выделить: цели высшего (институционального), среднего и нижнего уровней.

Цели *трудового коллектива* также неоднородны. В их состав включаются общие цели – цели трудового коллектива в целом, и частные цели – цели отдельных социальных групп коллектива: структурных подразделений, менеджмента, общественных организаций, действующих на предприятии, отдельных работников.

Цели *субъектов внешней среды*, имеющих отношение к данной организации: цели потребителей, поставщиков ресурсов, конкурентов, финансово-кредитных учреждений, правительства, органов местного управления и др.

По характеру цели подразделяются на экономические, социальные, научно-технические и политические и др. *По важности* выделяются главные (доминирующие) и второстепенные цели. *По месту в иерархии целей* – высшие, промежуточные, низшие цели. *По охватываемой сфере* – общие и частные цели. *По взаимоотношениям целей* – идентичные, комплементарные, индифферентные, конкурентные, антагонистические цели. *По значимости* – стратегические, тактические и оперативные цели. *По осознанности* — действительные и мнимые цели.

Цели организации весьма разнообразны. Описать их в полном объеме или выразить в виде дерева целей практически невозможно. В практической деятельности для постановки целей менеджер может руководствоваться выделением следующих областей целеполагания: прибыльность, рынки, эффективность, продукция, финансовые ресурсы, производственные мощности, исследования и нововведения, трудовые ресурсы, организация, социальная ответственность за бизнес, экология.

Каждая из этих областей включает свою подсистему целей организации. Так, область “прибыльность” может быть описана постановкой целей в отношении объема прибыли (чистой и балансовой и др.), рентабельности (общей,

продаж, продукции, капитала), размеров дивидендов на акцию и др. Область “рынки” – следующими показателями: емкость и доля рынка, рыночная ниша, объем продаж, цены на продукцию, количеством дистрибьютеров и пр.

Цели коммерческой организации постоянно изменяются в процессе ее деятельности. Эти изменения связаны не только с текущей деятельностью организации, но и с этапами ее жизненного цикла: рождением, ростом, зрелостью, старением и ликвидацией.

На этапе *рождения* фирма нацелена на выживание, основными составляющими которого являются поиск необходимых ресурсов для стартовой деятельности, выход и закрепление на рынках, установление деловых отношений с субъектами внешней среды: клиентами, поставщиками ресурсов, конкурентами, государственными учреждениями. Управление в этот период организуется и осуществляется ограниченным кругом учредителей фирмы.

На этапе *роста* главной целью становится приобретение успешной позиции на рынке за счет повышения эффективности и расширения масштабов деятельности. Роль выживаемости, хотя и значительна, но вторична по отношению к расширению бизнеса и эффективности. Цели компании связаны с достижением удовлетворительных финансовых результатов; увеличением прибыли; экспансией в новые сферы деятельности и рынки; вовлечением в хозяйственный оборот соответствующих ресурсов; совершенствованием организации управления, внедрением профессионального функционального, а также стратегического менеджмента, обусловленным привлечением наемных менеджеров.

Этап *зрелости* характеризуется наличием всех признаков организации в полном объеме. Усилия руководства направлены на эффективность, которая обеспечивается использованием достигнутых конкурентных преимуществ, а также развитием и реализацией стратегического потенциала. Динамичное равновесие двух этих общих целей в условиях изменения внешней среды способствует продолжительной успешной работе фирмы. Управление осуществляется профессиональными управляющими, обеспечивающими повышение конкурентоспособности продукции и компании, развитие ресурсов организации и совершенствование управления.

Недостаточное внимание к развитию стратегического потенциала вызывает *старение* организации. Существенно способствует наступлению этого этапа бюрократизация деятельности компании. Обновление организации может быть достигнуто сменой высшего менеджмента, с последующей реструктуризацией компании. Реализовать цель замены высших управляющих может только собственник компании. Реструктуризация фирмы обеспечивается достижением целей антикризисного менеджмента.

На этапе *ликвидации* реализуются цели продажи имущества и других активов фирмы, а также увольнения сотрудников.

Тема 4. Функции менеджмента

Вопросы темы:

- 4.1. Функции управления в системе категорий менеджмента.
- 4.2. Планирование как функция менеджмента.
- 4.3. Организация как функция менеджмента.
- 4.4. Мотивация как функция менеджмента.
- 4.5. Контроль как функция менеджмента

4.1. Функции управления в системе категорий менеджмента

Термин «функция» латинского происхождения (*functio*) и в буквальном переводе означает исполнение, осуществление, деятельность.

В определении функций управления отмечаются такие их признаки:

- вид (специализированная часть) управленческой деятельности;
- продукт разделения и специализации управленческого труда;
- совокупность однородных управленческих операций;
- объективность, конкретность, целенаправленность, единство и однородность содержания выполняемых управленческих работ.

Как *вид управленческой деятельности* функция является частью управленческого труда, отраслью управленческой работы, которая характеризуется единством и однородностью содержания выполняемых операций и процедур. Система функций управления представляет собой управленческий труд или процесс управления. Функции управления обособляются в процессе разделения и специализации управленческого труда и имеют относительно самостоятельный способ существования в системе кооперации функций. Функции управления тесно связаны с потребностями и в первую очередь платежеспособными потребностями – спросом (рисунок 4.1).

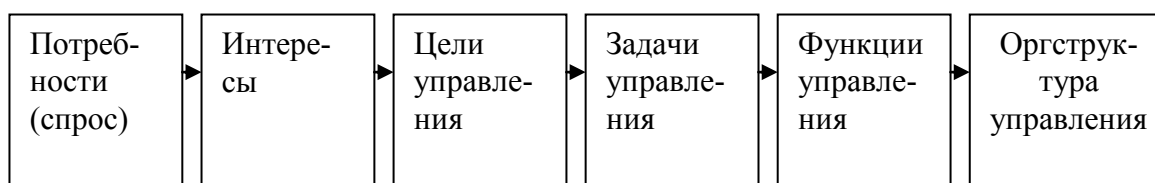


Рисунок 4.1. Взаимосвязь потребностей, интересов, целей, задач, функций и организационной структуры управления

Взаимосвязь потребностей (спроса) с функциями управления опосредуется интересами субъектов внешней и внутренней среды организациями, целями и задачами управления организацией. Непосредственно функции управления “порождаются” задачами управления, которые в свою очередь включают цели управления, характеризующие согласование интересов – осознанных потребностей. В этом смысле поставить и решить задачу управления – значит выполнить соответствующую функцию управления.

Для выполнения функций управления должны быть созданы управленческие должности и *организационная структура управления* (ОСУ). ОСУ уста-

навливают, кто конкретно выполняет управленческие функции и каким образом управленческие работники взаимодействуют между собой. Затем управленческие должности замещаются конкретными работниками, организационная структура начинает функционировать и функции управления устанавливаются, что делается в управлении организацией.

Функции управления принято подразделять на две большие группы, позже получивших названия общих и специальных (конкретных).

Общие функции дают временную характеристику процессу управления. Весь процесс управления представляется как последовательная цепь, циклически повторяющихся общих функций: *планирования, организации, мотивации и контроля* (таблица 5.1).

Специальные функции дают пространственную характеристику процесса управления, определяя его направленность на конкретные стороны деятельности и области организации. При этом весь процесс управления расчленяется по определенным направлениям деятельности организации, в рамках которых повторяются и воспроизводятся управленческие циклы. К специальным функциям управления в современных организациях (на предприятиях) обычно относятся:

- стратегическое, тактическое и оперативное планирование;
- маркетинг;
- управление основным производством;
- управление вспомогательным производством (ремонтным, энергетическим, транспортным и инструментальным обслуживанием);
- управление инновационной деятельностью;
- управление научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами;
- управление подготовкой производства (конструкторской и технологической);
- управление закупками;
- управление персоналом;
- управление бухгалтерской деятельностью;
- управление финансами;
- управление трудом и его оплатой;
- управление качеством продукции;
- управление сбытом;
- управление хозяйственным обслуживанием;
- управление юридическим обслуживанием;
- управление капитальным строительством;
- охрана труда и техника безопасности;
- общее делопроизводство и др.

Состав специальных функций определяется спецификой организации.

Общие и специальные функции взаимосвязаны друг с другом и образуют единую систему, так как характеризуют процесс управления с двух сторон – во времени и пространстве. *Выполнение каждой специальной функции управления*

предполагает исполнение всех общих функций управления. Так, маркетинг планируется, организуется, контролируется, мотивируется так же, как любая другая специальная функция.

Любая функция управления, как разновидность управленческой деятельности имеет:

- цель, поскольку управленческий труд является целесообразным;
- содержание, раскрывающее суть работы по достижению цели;
- результат, достигаемый после выполнения функции.

4.2. Планирование как функция менеджмента

Выполнение функции планирования позволяет получить ответ на три вопроса: где мы находимся в настоящее время; куда хотим двигаться; как мы собираемся это сделать.

Цель планирования – определение будущего состояния, тенденций и перспектив развития объекта управления. *Содержание планирования* многоаспектно. Но основное его содержание может быть раскрыто через характеристику элементов и этапов планирования. Плановая деятельность на любом уровне иерархии управления включает следующие *элементы*:

- определение цели (целей) управления, анализ и оценка способов их достижения;
- формулировка задач управления, которые надо решить для достижения целей;
- анализ ресурсов и разработку бюджета выполнения плана (бюджет – это метод распределения ресурсов, выражаемых количественно);
- выявление ограничений выполнения плана, устанавливаемых внешней средой;
- установление методов, средств, правил, последовательности разработки планов, включая разработку календарных план-графиков и процедур планирования;
- уточнение полномочий персонала для выполнения каждого вида деятельности и определение общих направлений выполнения планов на каждом управленческом уровне и в структурном подразделении;
- предвидение возможных последствий выполнения плана и учет риска;
- корректировку планов.

Результаты выполнения функции планирования – различные планы. Например, план работы предприятия на год (квартал), бизнес-план, план работы цеха (отдела) на месяц, индивидуальный план работы сотрудника.

4.3. Организация как функция менеджмента

Термин “организация” (от латинского *organizo* – сообщаю стройный вид, упорядочиваю, устраиваю) в менеджменте употребляется в двух значениях:

- организация как обозначение *процесса упорядочения субъекта и объекта управления* таким образом, что каждый из их элементов содействует успеху деятельности всего предприятия. В этом смысле организация – процесс создания,

сохранения и развития структуры предприятия и ее отдельных частей. Например, организация системы управления, организация производства, организация исполнения управленческого решения;

– организация как созданная, *упорядоченная и действующая система*. Например, предприятие, фирма, университет, научно-исследовательская организация, структура предприятия.

Первое смысловое значение характеризуют организацию как функцию менеджмента – деятельность по созданию, развитию и сохранению структуры предприятия; второе – как результат выполнения этой функции – упорядоченную структуру предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения поставленной цели.

Организация создает кооперацию людей и машин, при которой совместная трудовая деятельность должна осуществляться с наивысшим эффектом при минимуме затрат.

Цель функции организации – формирование структуры субъекта и объекта управления, а также взаимосвязей между ними. *Содержание функции организации* в менеджменте раскрывается через такие понятия как «делегирование», «департаментализация», «диапазон контроля», «норма управляемости», «централизация и децентрализация управления», «регламентация».

Делегирование – это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Менеджер не должен все делать сам. Нужно распределять основные работы по управлению между своими заместителями, помощниками, сотрудниками, оставив за собой только выполнение ограниченных функций. Делегируя задачи, руководитель поручает их выполнение своим подчиненным. Если задача не делегирована другому человеку, руководителю нечем руководить. Делегирование не означает уход руководителя от своих дел или снятия ответственности за работу вверенного ему подразделения.

Департаментализация (от англ. department – отдел) – это группировка родственных функций и главных видов работ, приводящих к образованию структурных подразделений. Структурное подразделение – это часть организации (группа, бюро, отдел, управление, департамент, участок, цех, производство, кафедра, факультет и т.п.), которая выполняет родственные виды работ.

Диапазон контроля и нормы управляемости — это количество сотрудников (размер команды) находящейся в подчинении одного руководителя. Ограниченность диапазона контроля является причиной многоступенчатости организации и ее структуры. Все должности на предприятии образуют иерархическую структуру, имеющую несколько организационных уровней. Малая норма управляемости (узкий диапазон контроля), ведет к увеличению числа уровней управления, иерархическая пирамида становится более крутой; больший диапазон контроля сокращает количество иерархических ступеней, пирамида становится более плоской.

Централизация и децентрализация — это степень сосредоточения у менеджеров различных иерархических уровней полномочий по принятию и реа-

лизации управленческих решений. Степень централизации управления у разных фирм различна. Но и в рамках одной и той же компании выполнение одних специальных функций может быть более централизовано, чем других. Проблема руководства предприятия состоит в поиске оптимального сочетания централизованного и децентрализованного управления. Эту же проблему на своем уровне, но в более узких масштабах решает каждый руководитель структурного подразделения.

Решая вопрос об оптимальном сочетании централизации и децентрализации, руководство должно исходить из их преимуществ и недостатков.

Разновидностью функции организации является *координирование* (координация), которые часто рассматриваются и как самостоятельные функции управления.

Координирование – обеспечение согласованного взаимодействия всех звеньев организации в целях минимизации длительности ее делового цикла, сокращения непроизводительных затрат. Необходимость координирования обусловлена следующими основными причинами:

- недостатками в организационной деятельности;
- развитием организации, связанным с корректировкой целей ее деятельности и, соответственно, структуры;
- неформализуемостью функционирования социальной подсистемы организации, что требует применения специальных корректирующих мер.

В целом *результатом выполнения функции организации* является динамичная система разделения и кооперации труда предприятия, которая базируется на следующих элементах:

- организационной структуре управления предприятием (составе и взаимосвязях управленческих подразделений);
- производственной структуре предприятия (составе и взаимосвязях подразделений основного и вспомогательного производств);
- организованном процессе управления;
- организованном производственном процессе.

Каждый из этих элементов в большей или меньшей степени регламентируется. В меньшей мере – процесс управления, в большей – производственная, организационная структуры и производственный процесс.

Основными видами регламентов организационной структуры управления предприятием являются:

- схема организационной структуры управления, которая регламентирует состав и подчиненность управленческих подразделений;
- положения об отделах и службах, в которых устанавливаются подчиненность отдела (службы), цели, внутренняя структура, функции отдела, права, ответственность, требования к квалификации его начальника, основные взаимосвязи отдела с другими подразделениями предприятия;
- должностные инструкции, регламентирующие задачи, полномочия и ответственность каждой управленческой должности, требования к квалификации

онному уровню, а также ее подчиненность и основные взаимосвязи с другими должностными лицами;

- штатное расписание, определяющее должностной состав управленческих подразделений, а также размеры должностных окладов и устанавливаемых надбавок.

Процесс управления упорядочивается и регламентируется также путем разработки управленческих процедур и правил. *Процедура* – это серия последовательных действий по решению поставленных задач, и которые надо предпринять в конкретной ситуации. *Правила* – это конкретные указания, что должно быть сделано, или что нужно делать в конкретной ситуации.

4.4. Мотивация как функция менеджмента

Мотивация в менеджменте определяется как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации (в одной трактовке) и как способность заставить людей делать хорошо и с энтузиазмом то, что должно быть сделано (в другой).

Теории мотивации условно принято подразделять на содержательные (основывающиеся на внутренних побуждениях, потребностях людей) и процессуальные (ориентированные на поведение людей в процессе труда).

Содержательные теории мотивации наследуют, в основном, идеи школы «человеческих отношений».

Теория потребностей Абрахама Маслоу. Американский психолог А. Маслоу (1908–1970) был первым, кто обратил внимание на связь потребностей с мотивацией персонала. Его основной труд – «Теория человеческой мотивации» (1943). А. Маслоу разделил потребности людей на две основные группы:

– первичные, или базисные, реализация которых обеспечивает выживание. К ним относятся: физиологические (потребности в еде, жилище, одежде и т.д.); потребность в безопасности (гарантия работы, защиты от внешних воздействий);

– вторичные, или производные: социальные (потребность в социальном общении, в поддержке); уважения (потребность в признании личных качеств и достижений); самовыражения (потребность в реализации своих потенциальных возможностей).

Согласно А. Маслоу, если у человека имеются две потребности разных уровней, то определяющей в его поведении является потребность более низкого уровня. По мере удовлетворения потребностей более низкого уровня у человека возникают потребности более высокого уровня. При этом, поскольку вместе с развитием личности потребности высокого уровня постоянно расширяются и не могут быть полностью удовлетворены, то мотивация через потребности не имеет предела.

Теория потребностей Д. Мак-Клеланда. Д. Мак-Клеланд (1917) предложил учитывать три вида потребностей: власти, успеха, причастности.

Потребность во власти выражается в желании воздействовать, оказывать влияние на других людей. Любая руководящая должность привлекает людей с

выраженной потребностью власти. Потребности в успехе удовлетворяется доведением работы до успешного завершения, признанием значимости труда и личности работника. Потребность в причастности, по своей сути, совпадает с социальной потребностью в теории А. Маслоу.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга (1923). Согласно теории Герцберга, обоснованной им в труде «Мотивация на работе» (1959), факторы, обеспечивающие мотивацию эффективной деятельности, можно подразделить на 2 группы:

1) гигиенические факторы, определяющие удовлетворенность условиями труда (способ управления и политика администрации, условия труда, межличностные отношения, заработок, степень контроля за работой и т.д.);

2) «мотивации» (возможность достижения и признания успеха, профессионального роста, продвижения по службе, интерес к труду, ответственность).

Согласно теории Ф. Герцберга, работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только в том случае, если считает их реализацию неудовлетворительной, а стимулируют работника к эффективному труду только факторы мотивации.

Процессуальные теории мотивации ориентированы, главным образом, на бихевиористский подход.

Теория ожиданий В. Врума (1964). Под ожиданием понимается оценка человеком наступления какого-либо события. Согласно В. Вруму, сила трудовой мотивации зависит от сочетания следующих элементов: затрачиваемых усилий, результатов труда (достижимости цели), вознаграждения за труд, ценности (валентности) вознаграждения для работника. При значительных трудовых затратах и низкой результативности работы мотивация снижается. То же происходит при недостаточном вознаграждении или его несоответствии ожиданиям работника (ожидал повышения по службе, а получил премию).

Теория справедливости Д. Адамса, выдвинутая в 70-х годах и принятая на вооружение практикой управления, развивает основные положения теории ожиданий с точки зрения отношений по поводу выполняемой работы внутри коллектива. Согласно этой теории, работник сравнивает затрачиваемые им усилия с затратами и условиями труда других членов коллектива и при их несоответствии (по мнению работника) трудовая мотивация снижается. Сравнению подлежит также вознаграждение по результатам деятельности и его ценность (при низкой субъективной оценке возникает чувство неудовлетворенности и снижение интенсивности труда). Таким образом, поддержание нормальных деловых отношений, в том числе между руководителем и подчиненными, справедливость в оценке работников – одна из главных и труднейших задач менеджмента.

В противовес теориям ожидания и справедливости американский ученый С. Ливингстон считает, что главное во взаимоотношениях начальника и подчиненных – это то, что ожидает первый от вторых. Чем выше уровень ожиданий, тем выше результаты работы.

Модель Портера-Лоулера представляет более полную характеристику процесса мотивации по сравнению с другими и развивает положения теорий ожиданий и справедливости. Л. Портер и Э. Лоулер полагают, что результаты работы зависят от трех переменных: затрачиваемых усилий, которые зависят от ценности вознаграждения, уверенности в его получении, а также от оценки связи между усилиями и вознаграждением; способностей и характерных особенностей работника; осознания (оценки) работника своей роли в процессе труда.

Достижение требуемого уровня результативности влечет внутреннее и может повлечь внешнее вознаграждение. Удовлетворение возникает в результате вознаграждения с учетом его справедливости и ценности и влияет на восприятие работником будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Л. Портера и Э. Лоулера состоит в том, что именно результативный труд ведет к удовлетворению.

В теории Р. Хекмана – Г. Олдхэма (американские исследователи) выделяются три психологических состояния, определяющих удовлетворенность человека своим трудом и его мотивацию:

- воспринимаемая значимость работы – степень, с которой человек воспринимает свой труд как что-то важное и ценное;
- ощущаемая ответственность – степень, в которой человек чувствует себя ответственным и подотчетным за результаты своего труда;
- знание результатов – степень понимания человеком эффективности и результативности своего труда.

Для практического менеджмента также важно, что носителем индивидуальных потребностей, мотивов, поведения является человек. В распоряжении менеджера для эффективной мотивации имеется только один, хотя и весьма разнообразный, инструмент – *стимулы* – побудительные средства. Кроме того, менеджер, как и любой другой человек, имеет свои потребности, мотивы, поведение. Поэтому решение проблем подбора первого руководителя и высших менеджеров организации, выявления их ценностей, мотивов, стилей управления приобретает решающую роль в мотивации и управлении.

Всю совокупность стимулов, имеющихся в распоряжении руководителя можно разделить на две большие группы: *принуждение и вознаграждение*. Роль *принуждения*, которая в прошлые века была велика, с развитием общества снизилась, а сущность принуждения меняется. Физическое принуждение уступило место, за исключением криминалитета, экономическому. Экономическое принуждение в настоящее время в связи с ростом благосостояния в разных странах заменяется на принуждение, основанное на осознании необходимости совместного общественного проживания и деятельности. Потому оно все в большей степени базируется на нравственно-этических и культурных нормах. На современных предприятиях принуждение основано на иерархии и реализуется через связи субординации в организации.

Но и суть самой иерархии меняется. Тенденцию ее изменения можно охарактеризовать переходом от команды, основанной на власти наказания к команде основанной на вознаграждении.

Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя. Шведский социолог Матс Фриберг выделил материальные, врожденные и нормативные вознаграждения.

Материальные вознаграждения – это заработная плата, необлагаемые налогом льготы и бесплатные услуги. *Врожденные вознаграждения* – это хорошее физическое, психическое и умственное самочувствие при выполнении трудового задания. Значение этих вознаграждений будет, по-видимому, возрастать. *Нормативные вознаграждения* делятся на социальные и самовознаграждения. *Социальные* вознаграждения представляются другими людьми, если человек ведет себя в соответствии с их желаниями и подразделяются на отождествление и участие.

Отождествление понимается как механизм обучения. Менеджер играет большую роль в формировании поведения и позиции сотрудников. Руководитель, считающий, что у него плохие сотрудники, должен искать объяснения не у них, а проанализировать собственную модель поведения. Под *участием* понимается идентификация человека с рабочей группой. Быть членом группы, особенно добившейся успеха, членом команды победительницы важно для всех людей. Поэтому человек стремится вести себя так, чтобы группа оценила его вклад, и тщательно оценивает сигналы, поступающие от группы, активно реагирует на них.

Самовознаграждения – это наши ценности, т.е. глубинные представления о том, что каждый человек считает самым важным в жизни. К ним относятся: достижения, власть, другие социальные ценности, включая идеологические. М. Фриберг выделяет идеологические ценности в отдельную группу и относит их к поверхностным оценочным суждениям типа выбора партийной принадлежности.

Цель выполнения функции мотивации состоит в побуждении работников к достижению целей организации. Основной путь достижения цели мотивации – реализация мотивов работников. Эти меры должны обеспечить превращение побудительных средств – стимулов – в побудительные причины – мотивы, а также сформировать тип поведения, нацеленный на производительный и творческий труд. При этом необходимо учитывать особенности отдельных лиц, их предрасположенность к мотивации.

Реализация функции мотивации включает: изучение мотивов деятельности работников на основе их поведения; создание стройной системы стимулов для организации в целом, ее структурных подразделений и работников; формирование условий для реализации стимулов.

Результаты выполнения функции мотивации могут быть положительными и отрицательными. Положительный результат – заинтересованность сотрудников в эффективном, творческом труде, удовлетворенность трудом. Отрицательные результаты – отсутствие заинтересованности, неудовлетворенность, безразличие к работе и т.п.

Достижение положительных результатов при выполнении этой функции обуславливается не только полученными в процессе обучения знаниями, уме-

ниями и навыками менеджера, но и, в большей мере, его опытом и искусством. По-видимому, никакая другая функция управления не требует от менеджера такой же степени искусства, как функция мотивации.

4.5. Контроль как функция менеджмента

В менеджменте *контроль* – это процесс обеспечения обратных связей в организации. Контроль как общая функция управления присущ каждой организации и каждому руководителю. *Значение контроля* заключается в следующем:

- это процесс обеспечения достижения целей организации. Контроль необходим уже тогда, когда определены цели организации. Без контроля невозможно объединить деятельность отдельных групп, он является сущностным элементом всякой организации. «Контроль и определение направления – это синонимы» (П. Друкер);

- контроль выполняет диагностическую функцию. В процессе контроля определяется соответствие контролируемого объекта или процесса установленным нормам и правилам. В этом смысле контроль есть средство предупреждения возникновения кризисных ситуаций; он позволяет выявить проблемы и скорректировать организацию работ до того, как проблемы перейдут в кризис;

- направляющая функция контроля. Контролируемые позиции приобретают в сознании исполнителей особое значение, и им уделяется при выполнении работ повышенное внимание;

- стимулирующая функция контроля. Заключается в мотивации эффективной деятельности сотрудников – как в процессе работы, так и по ее результатам (например, экономическое и моральное стимулирование);

- педагогическая функция контроля – обеспечивает повышение ответственности исполнителей;

- контроль способствует успешной работе в условиях неопределенности и риска. Задуманные планы не всегда реализуются, даже при высококвалифицированных исполнителях. На деятельность организации действует множество внешних факторов, и чтобы правильно среагировать на изменения, необходим контроль за ними;

- в процессе контроля происходит накопление опыта решения проблем.

Контроль должен быть опережающим. Например, в технике опережающий контроль осуществляется весьма успешно; разработаны, например, методы опережающей стандартизации. В управлении эффективным методом опережающего контроля является прогнозирование. При этом система контроля должна фиксировать внимание на отклонениях в критических точках. Используя методы управленческого контроля, надо помнить, что личное наблюдение не заменяют ни сметы, ни графики, ни отчеты, ни процентные соотношения, которые, естественно, являются необходимыми элементами контроля. Дистанционный контроль неэффективен.

Главной проблемой контроля является оценка эффективности работы персонала, поскольку кадры самым существенным образом влияют на конечные результаты деятельности организации. В отрыве от контроля трудно всерь-

ез заниматься мотивацией, планированием или построением организационных структур. Более того, эти функции можно рассматривать как элементы общей системы контроля в организации.

Виды контроля можно классифицировать различным образом, например, в зависимости от субъектов и объектов контроля, в соответствии с этапами выполняемых работ, в зависимости от методов контроля и др. Так, в соответствии с *субъектами* контроля можно выделить, прежде всего, внешний (осуществляемый государственными органами, другими фирмами, ассоциациями, общественными организациями) и внутренний контроль.

Объекты контроля можно рассматривать в соответствии с основными подсистемами организации – технико-технологической, экономической (в том числе финансовой), организационной, социальной. Например, на предприятиях осуществляется технический контроль качества – за соответствием объекта требованиям нормативно-технической документации.

В соответствии с *этапами* выполняемых в организации работ выделяют три основных вида контроля – предварительный, текущий и заключительный. Выполняются они последовательно. У всех этих трех видов контроля одна цель: уменьшить разницу между фактическими результатами и требуемыми, в том числе запланированными.

Этапы процесса контроля. Технология контроля включает три самостоятельных этапа:

- установление критериев и стандартов;
- сопоставление с ними реальных результатов;
- принятие корректирующих действий.

Тема 5. Управленческие решения

Вопросы темы:

- 5.1. Общая характеристика управленческих решений.
- 5.2. Этапы процесса принятия управленческих решений.
- 5.3. Методы принятия управленческих решений.

5.1. Общая характеристика управленческих решений

В широком смысле *управленческое решение* можно понимать как концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии, как команду, подлежащую выполнению, поступающую от управляющей системы к управляемой. Реализованное управленческое решение – результат управленческого труда.

Можно выделить три взаимосвязанных между собой аспекта управленческого решения. Во-первых, управленческое решение – это *вид деятельности*, осуществляемый субъектом управления и связанный с подготовкой, нахождением, выбором и принятием определенных вариантов действий. В этом аспекте управленческое решение – вид работы субъекта управления, определенный этап процесса управления.

Во-вторых, управленческое решение – это *вариант воздействия* субъекта управления на объект. В этом смысле управленческое решение есть описание предполагаемых действий управляющей системы по отношению к управляемой, формула воздействия субъекта управления на объект.

В-третьих, управленческое решение – это *организационно-практическая деятельность* менеджера, связанная с воплощением решения в жизнь.

Управленческие решения должны удовлетворять *требованиям*:

- стратегия и цели организации должны быть настолько четко сформулированы, чтобы они позволяли принимать решения общего характера, касающиеся новых видов деятельности, выходящих за пределы сегодняшних потребностей.
- решение должно отражать объективные закономерности развития организации и системы управления ею;
- решение должно основываться на полной и достоверной информации;
- учет риска;
- каждое управленческое решение должно уравнивать противоречивые цели, ценности, критерии; любое решение имеет какие-то отрицательные последствия – это надо понимать и воспринимать как факт;
- решение должно быть реальным в исполнении.
- оперативность решения;
- экономичность и эффективность;
- полномочность решения;
- решение должно быть непротиворечивым;
- решение должно быть своевременным.

5.2. Этапы процесса принятия управленческих решений

Обычно выделяют следующие этапы процесса принятия решений: 1) подготовка решения; 2) формирование (принятие) решения; 3) реализация решения.

Каждый этап, в свою очередь, состоит из ряда шагов или стадий. Первый, *подготовительный этап* включает: формулировку проблемы; определение целей, ограничений и критериев; сбор и анализ информации.

Проблема – это соотношение между желаемым и действительным состоянием объекта управления. *Цель* – желаемое, необходимое и возможное состояние объекта управления.

Формулировка проблемы и целеполагание. Любой процесс принятия решения должен начинаться с осознания необходимости его принятия, выявлении сущности проблемы, причинно-следственных связей данной проблемы с другими, установления целей. При этом у руководителя есть выбор: принимать или не принимать решение, а также целей, критериев, альтернатив решения.

Выбор критериев и анализ ограничений. Многие возможности решения проблем и разработки целей не будут реалистичными, так как либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации решения. Причиной проблемы может быть внешняя среда организации, которую невозможно изменить, например, законы. Ограничения сужают возможности принятия решений; ограничения могут быть финансовые, трудовых ресурсов, сырья и т.д.

Наряду с ограничениями, лицу, принимающему решение, необходимо определить *критерии* по которым будут оцениваться решения. Критериями, которыми может быть оценена эффективность решения, обычно являются:

- польза решения, в частности, достижимое улучшение результатов;
- финансовая сторона решения – минимизация издержек, максимизация прибыли;
- время процесса исполнения решения и др.

Сбор и анализ информации для решения проблемы. Процесс принятия решения – информационный процесс. И от достоверности, полноты, своевременности поступления информации зависит качество управленческого решения.

Формирование (принятие) решения включает выработку альтернатив, анализ и выбор альтернативы, принятие решения.

Выработка альтернатив. Альтернативы (варианты решения) обычно известны из предыдущего опыта, стандартны и легко вписываются в критериальные границы лучшего решения. Многие из альтернативных решений легко обнаружить. Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не уместится в привычные рамки. В этом случае необходим творческий подход.

Анализ и выбор альтернативы. Квалифицированное принятие решений требует выработки ряда альтернатив, сравнения их и выбора наилучшей. Иногда все варианты решения выглядят хорошими, и ни один не кажется преимущественным. Поэтому, чтобы сделать выбор, менеджер нуждается в определенных средствах для сравнения альтернатив.

Решающее влияние на выбор альтернативы оказывает *риск*, которому может быть подвергнута организация в случае реализации конкретной альтернативы. В предпринимательской деятельности выявление риска может варьироваться от сложного вероятного анализа в моделях исследования операций до чисто интуитивных догадок, которые можно представить вопросами типа – как вы думаете, что они (покупатели или же производители-конкуренты) предпримут, когда мы объявим о повышении цен? Чтобы правильно определить область риска, следует рассматривать альтернативы поочередно и пытаться предсказать трудности, с которыми можно столкнуться в случае реализации каждой из них.

Знать о существовании риска важно, но недостаточно. Необходимо определить его значимость. При оценке риска учитываются такие факторы, как вероятность и серьезность. При помощи фактора вероятности формируется суждение о том, что то или иное событие действительно произойдет. Фактор серьезности позволяет сформировать суждение о степени влияния события на ситуацию, если оно произойдет.

Принятие оптимального решения. Чтобы управленческое решение было эффективным, должны учитываться ряд факторов:

- иерархия в принятии решений – делегирование 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 подчинёнными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются;

- использование целевых межфункциональных групп, в которых члены, входящие в состав, отбираются из различных подразделений и уровней организации;

- использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей при принятии решений. В данном случае 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;

- централизация руководства при принятии решения. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя.

Лучшее управленческое решение – реализованное, воплощенное в жизнь решение.

Реализация решения является заключительным этапом решения проблемы, включающий две стадии: организацию исполнения решения и контроль за его исполнением. Выполнение решения — это устранение породившей его проблемы. В реализации управленческого решения обычно участвует много людей, поэтому организация исполнения решения предусматривает координацию действий всех участников. Степень полноты реализации принятых решений определяет их реальную эффективность.

Организация выполнения решения предусматривает:

- разработку плана реализации решения;
- подбор исполнителей;
- доведение до них заданий по реализации решения;
- мотивацию исполнителей;
- их обучение при необходимости;
- определение условий реализации решения (сроков, ресурсов, при необходимости – методов выполнения);
- определение показателей, по которым будет оцениваться выполнение решения и стимулироваться исполнители;
- организацию оперативной работы по исполнению решения и его корректировку.

Контроль за исполнением решения. Выполнение решения контролируется по промежуточным и конечным результатам и срокам выполнения программы реализации. Определяется наличие и уровень отклонений. Если отклонения серьезны, то необходимо вернуться к первому этапу и принять дополнительные решения.

Главная цель контроля – обеспечение достижения цели решения. Для контроля сроков выполнения заданий, в том числе для напоминания об истечении сроков, часто используются автоматизированные системы контроля исполнения (более простой вариант – контрольно-срочковая картотека).

В процессе реализации в решение могут быть внесены *коррективы*, что может быть вызвано следующими причинами: некачественное решение; плохая организация его исполнения; изменение условий деятельности и т.д. Если решение наносит ущерб организации, его нужно немедленно отменять. Однако недостаточно эффективное, но последовательно реализуемое решение приносит положительные результаты. Поэтому не следует вносить существенные коррективы в уже реализуемое решение.

Важнейшая функция контроля за исполнением решения – *оценка выполнения решения*, которая должна осуществляться в обязательном порядке. Здесь необходимо ответить на такие вопросы: достигли ли того, чего хотели, насколько эффективно реализованное решение; если не достигли нужного эффекта, то нужно выяснить причины. Такая оценка преследует экономические и воспитательные цели. Кроме того, она создает исходную базу для нового цикла управления, так как ставит новые проблемы, чаще всего связанные с новыми условиями функционирования организации, возникшими в результате реализации решения.

5.3. Методы принятия управленческих решений

В общем случае под методом понимается способ осуществления какой-либо деятельности. *Методы принятия управленческих решений* – собирательное название методов, связанных с процессами поиска, анализа, оценки, выбора альтернатив, собственно акта принятия решения, а также организации его исполнения.

Индивидуальные методы принятия решений. К ним относятся следующие

щие: метод аналогий, опыт, интуиция, эвристическое (логическое) рассуждение, метод сценария решения проблемы, системный анализ, табличный (матричный) метод, визуальное и ассоциативное мышление, mind mapping и др.

Групповые (коллегиальные) методы принятия решений: совещание, дискуссии, генерация идей, минимальная групповая техника, метод Дельфи, кольцевой метод (Рингисей).

Принципы выбора управленческих решений:

Принцип большинством голосов – применяется, если лица, принимающие решения, достаточно компетентны в рассматриваемой области. Различается простое большинство (более 1/2 голосов) и квалифицированное большинство (более 2/3 или 3/4). Недостаток метода заключается в том, что не всегда удается обеспечить действительно “квалифицированное” большинство в рассматриваемой области. Так, большинство не склонно принимать инновационные решения.

Принцип диктатора – выбирается предпочтение одного лица. Например, руководителя или наиболее авторитетного специалиста. Применяется в чрезвычайных обстоятельствах – когда не удастся прийти к согласию при принятии ответственных решений или при недостатке времени для обсуждения проблемы.

Принцип согласования мнений экспертов – применяются для получения группового (коллективного) решения. Одним из его практических воплощений является деятельность так называемых *согласительных комиссий*, которые функционируют, например, в парламентах различных стран; при разработке стандартов в технических комитетах международных организаций по стандартизации и др.

Выбор варианта управленческого решения осложняется, если эксперты (коллеги) образуют *коалиции*. Коалиции складываются в зависимости от единства интересов людей, их образующих. В коммерческих организациях коалиции образуются чаще всего на основе профессиональных интересов: маркетологи, производственники, конструкторы, технологи, коммерсанты и т.п. В парламентах примерами коалиций могут служить партии и фракции. Коалиция имеет свой статус, который определяется ее авторитетом, властью, полномочиями и ответственностью.

В реальной управленческой практике руководителю часто приходится сталкиваться и работать с коалициями. При принятии управленческого решения перед руководителем часто стоит дилемма: выбрать наиболее эффективный вариант, но изменяющий статус коалиций, или вариант, учитывающий интересы коалиций. В первом случае велика вероятность нереализации решения, так как коалиции будут саботировать его. Во втором – эффект от реализации решения будет незначительным. При принятии решений в условиях коалиций следует руководствоваться следующими принципами.

Принцип Парето используется тогда, когда эксперты образовали единую коалицию. В качестве решения выбирается вариант, который невыгодно менять всем членам группы. Например, ряд межгосударственных соглашений, устано-

вивших послевоенные границы в Европе; после второй мировой войны уже образовалось много новых государств, но все они существуют в установленных послевоенных границах.

Принцип Эджворта применяется тогда, когда эксперты образовали несколько коалиций. Здесь выбор варианта решения зависит от характера взаимоотношений с коалициями. При этом рассматривается три ситуации:

1) ситуация статус-кво. В этой ситуации в качестве решения выбирается вариант, который сохраняет статус коалиций;

2) ситуация конфронтации. Здесь в качестве решения выбирается вариант, который гарантирует выигрыш при наихудших условиях для деятельности и статуса коалиций;

3) ситуация рациональности. В качестве решения выбирается вариант, обеспечивающий развитие всех коалиций. Каждая коалиция, реализуя управленческое решение, действует в интересах максимального результата для себя, что необязательно наносит ущерб другим коалициям.

Тема 6. Принципы и методы менеджмента

Вопросы темы:

- 6.1. Принципы менеджмента.
- 6.2. Общая характеристика методов управления.
- 6.3. Организационно-распорядительные методы управления.
- 6.4. Экономические методы управления.
- 6.5. Социально-психологические методы менеджмента.

6.1. Принципы менеджмента

Термин *принцип* латинского происхождения (*principium*) и в буквальном переводе означает начало, основа. *Принципы менеджмента* можно определить как:

- общепризнанные правила действий, деятельности;
- руководящие правила, основания и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе;
- правила, отражающие требования к управлению в определенных условиях общественного развития.

Требования к принципам менеджмента: объективность принципов; системность принципов управления; признанность принципов (следование принципам).

Начало формированию системы принципов управления положили труды Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, Г. Форда. Ф.Тейлор разработал принципы организации труда рабочих, Г.Эмерсон – принципы производительности, А.Файоль – принципы административного управления, Форд – принципы организации конвейерной сборки. Существенный вклад в разработку принципов менеджмента внесли М. Вебер, Л. Урвик, П. Друкер и др.

В настоящее время можно выделить всеобщие, общие и специальные принципы менеджмента (управления).

Всеобщие принципы действуют в любых социальных системах, независимо от их специфики. Они основаны на учете наиболее общих свойств, законов и закономерностей функционирования социальных систем. К всеобщим принципам управления относят принципы системности, иерархичности, эмерджентности, необходимого разнообразия, обратной связи, «черного ящика» и др.

Общие принципы менеджмента относятся к построению и функционированию систем управления. К ним можно отнести следующие:

- ориентация на перспективу развития бизнеса;
- всемерное развитие всех ресурсов, в первую очередь, персонала организации (инновационное управление);
- формирование предпринимательского стиля управления;
- максимальная ориентация на потребителя;
- оперативная и адекватная реакция на все изменения окружающей среды, развитие связей с внешним окружением;
- ответственность как обязательная предпосылка успешного менеджмента;

- решение новых задач новыми методами;
- повышение качества коммуникаций, пронизывающих организацию во всех направлениях;
- свобода и жесткость одновременно;
- долевое участие каждого работающего в общих результатах деятельности фирмы;
- разработка и внедрение методов работы с людьми, обеспечивающих их удовлетворенность своей работой;
- непосредственное участие каждого сотрудника в работе групп на всех этапах как непременное условие согласованности в работе;
- формирование психологического климата, способствующего раскрытию способностей сотрудников;
- опора бизнеса на нравственные и этические ценности;
- лояльность ко всем работающим;
- доверие ко всем сотрудникам.
- отождествление сотрудников с фирмой, ее интересами и принципами: каждый сотрудник – это человек фирмы.

Специальные (частные) принципы относятся к отдельным функциям и работам, выполняемым в системе управления; к взаимосвязям в системе управления. Можно выделить следующие группы специальных принципов управления:

- формирования политики и стратегии организации;
- построения организационных структур управления;
- выполнения отдельных функций управления;
- управления персоналом;
- организации управленческого труда;
- управления качеством;
- делегирования полномочий;
- управления личным временем руководителя;
- выбора оптимальных решений;
- оптимизации стиля управления и др.

6.2. Общая характеристика методов управления

Управленческая деятельность весьма разнообразна. Поэтому методов, применяемых в менеджменте, бесчисленное множество. В самом общем виде *методы, используемые в менеджменте – это способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей.*

Следует отличать понятие «методы науки управления» от понятий «методы управления» и «методы менеджмента». В первом случае это методы, используемые науками, на которые опирается менеджмент, методы, которые позволяют сформировать систему знаний об общих закономерностях развития и управления различными системами, способах анализа, постановки и решения различных задач, способах принятия управленческих решений и т.д. Здесь,

термин «метод» применяется для обозначения способа познания, исследования, анализа, диагностики явлений и процессов.

Во втором – это методы, применяемые менеджерами для осуществления управления совместной деятельностью людей. Термин «метод» в данном случае означает способ, прием выполнения соответствующей управленческой деятельности. Особую группу среди них образуют методы осуществления такой деятельности как целенаправленное воздействие на коллективы людей и сотрудников для координации их работы. Часто именно эту группу методов относят к *методам менеджмента*.

Общая классификация группы методов управления совместной деятельностью людей представлена в таблице 6.1.

Таблица 6.1. Методы управления

1 группа	2 группа	3 группа	4 группа
Методы управления функциональными подсистемами организации: маркетинг, производство, финансы, инновации, персонал и т.д.	Методы выполнения общих функций управления: планирование, организация, мотивация, контроль	Методы принятия управленческих решений: экспертные, экономико-математические, графические, эксперимент и др.	Методы целенаправленного воздействия на объект управления: организационно-распорядительные; экономические; социально-психологические

6.3. Организационно-распорядительные методы управления

Организационно-распорядительные методы реализуются посредством организационных регламентов, норм, нормативов, инструкций, приказов, распоряжений, указаний, дисциплинарных воздействий и взысканий.

ОРМ классифицируются по специфике рычагов организационного воздействия. В зависимости от роли в процессе управления выделяют три группы организационно-распорядительных методов: организационные методы; распорядительные методы; дисциплинарные методы.

Организационные методы занимают центральное место. Их основное содержание заключается в установлении состава элементов системы и устойчивых организационных связей между ними. Эти методы создают необходимые условия функционирования организации. С помощью них создаются трудовые коллективы, формируются организационные структуры управления, упорядочиваются производственный и управленческий процессы. Они формируют работоспособную систему управления, которая адаптируется и изменяет внешнюю и внутреннюю среды предприятия, сохраняет саму себя, имеет механизмы, обеспечивающие развитие и самоорганизацию.

Организационные методы включают: организационное регламентирование; организационное нормирование; организационное инструктирование.

Организационное регламентирование – это установление статуса, целей, задач, полномочий, ответственности, правил функционирования и критериев

оценки деятельности объекта регламентирования. В качестве объекта регламентирования могут выступать:

- организация в целом (основные регламентирующие документы – устав организации и / или учредительный договор);
- структурное подразделение (основной регламентирующий документ – положение о подразделении);
- должность в аппарате управления (основной регламентирующий документ – должностная инструкция);
- отношения между организацией и персоналом (в качестве регламентирующих документов выступают трудовые контракты и соглашения, правила приема на работу и увольнений);
- технология выполнения управленческих работ (регламентирующими документами являются схемы документооборота в организации и структурном подразделении, технологический паспорт на операцию, процедуры управленческих процессов и т.д.).

Организационное регламентирование – жесткий тип организационного воздействия, который определяет организационную основу управления и предполагает разработку и введение в действие организационных положений, обязательных для исполнения персоналом в течение определенного периода.

Организационное нормирование считается менее жестким типом организационного воздействия; оно заключается в установлении технических, технологических, экономических, организационных, экологических норм и нормативов. Примером могут служить нормы выработки, обслуживания, управляемости, расходования ресурсов, размеры партий деталей, длительность производственного цикла и т.п. Нормирование устанавливает границы деятельности по нижним и верхним пределам.

Организационное инструктирование является наиболее мягким способом организационного воздействия. Оно заключается в ознакомлении работников с условиями работы, принятыми решениями, стоящими перед ними задачами, последствиями невыполнения какого-либо задания и т.д. Обычно выделяют такие формы инструктирования как ознакомление, объяснение, предостережение и др. Инструктирование может быть устным и письменным, коллективным и индивидуальным. К инструктированию также относится оформление помещения необходимой организационной документацией, например, оформление специальных стендов с указанием наименования организационных подразделений, схемы их расположения, порядка работы, внутриорганизационных инструкций.

Распорядительные методы применяются при необходимости вмешаться в процесс производства для устранения отклонений или для реализации открывшихся возможностей. Методы распорядительного воздействия – это способы текущей организационной работы, основой которых является решение конкретных ситуаций, не предусмотренных организационными методами. Распорядительные методы осуществляются в следующих формах:

постановление – акт (документ), принимаемый высшими органами управления организации (собранием акционеров, правлением, советом предприятия и т.д.), а также органами государственного управления;

решение – документ, принимаемый: на собраниях трудовых коллективов организации и ее подразделений; на производственных совещаниях; несколькими органами управления (например, администрацией и профсоюзной организацией);

приказ – основной вид документа, который издается по инициативе руководителя или в связи с директивой вышестоящей организации. Предписывает выполнение действий по решению важнейших задач организации; в приказе формулируются цели, содержание, объем, сроки и условия выполнения заданий, указываются исполнители и должностные лица, осуществляющее контроль за выполнением задания;

распоряжение – акт распорядительного воздействия ограниченного срока действия и включающий небольшой круг исполнителей. Может издаваться в письменной или устной форме руководителями различных уровней (обычно не ниже среднего);

указание – выдается в связи с порядком выполнения тех или иных работ (например, при нарушениях) или в связи с необходимостью исполнения приказов вышестоящих органов и организаций.

Дисциплинарные методы – это установление мер ответственности за нарушение дисциплины и их практическая реализация. Различают государственную, производственную и трудовую дисциплину.

Государственная дисциплина – это соблюдение государственных законов, требований других нормативно-правовых актов государства, выполнение государственных заказов, программ, прогнозов, планов.

Производственная дисциплина – выполнение производственных планов (планов организации, ее структурных подразделений, отдельных исполнителей) и графиков; соблюдение установленной технологии работ, режимов работы оборудования, правил техники безопасности. Три последних вида производственной дисциплины часто называют *технологической дисциплиной*.

Трудовая дисциплина – качественное и своевременное выполнение всех функциональных обязанностей и других работ; соблюдение правил внутреннего распорядка.

Нарушение дисциплины влечет применение мер дисциплинарного воздействия (ответственности), которое регламентируется правилами внутреннего распорядка, Трудовым кодексом, а также, в Республике Беларусь, соответствующими Указами и Декретами Главы государства.

Основные виды ответственности: уголовная, материальная, административная, дисциплинарная, моральная. Ответственность может быть также индивидуальной и коллективной.

Основные формы реализации ответственности: замечание, выговор, ограничение в правах принятия решений, временный перевод на нижестоящую должность, экономические формы (депремирование, снятие надбавок к зарпла-

те, возмещение материального ущерба) и т.д. Право на применение наиболее жестких форм ответственности методов имеет руководитель, который выступает в роли работодателя.

6.4. Экономические методы управления

Экономические методы – это способы воздействия, которые посредством создания экономических условий побуждают работников предприятий действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ним задач. Они воздействуют на *экономические интересы* государства, субъектов хозяйствования и работников. Реализуются с помощью совокупности *экономических рычагов*, посредством которых достигается поставленная цель.

В случае использования экономических методов управления менеджмент распоряжается в пределах предоставленных полномочий материальными ресурсами, полученными доходом и прибылью, заработной платой, тем самым реализуя свои экономические интересы.

Отличительными особенностями этих методов являются косвенный характер воздействия и возможность количественного соизмерения, т.е. возможность выбора конкретных рычагов и средств на основе проведенного анализа. Экономические методы основаны на *принципах экономического расчета*. Эта их особенность нашла отражение в соответствующей классификации. Так, по субъектам экономического расчета выделяют две группы комплексных экономических методов: экономический расчет государства (государственное экономическое регулирование) и экономический расчет предприятия.

Суть *государственного экономического расчета* заключается в разработке экономического механизма хозяйствования, формировании экономических условий деятельности предприятий, домашних хозяйств, правительственных агентств. Это – законодательное оформление выбранной модели социально-экономического развития.

Государственный экономический расчет реализуется путем разработки и осуществления экономической политики. Ее основные составляющие: денежно-кредитная политика, бюджетная, налоговая, социальная политика, регулирование внешнеэкономической деятельности, ценовая политика, регулирование оплаты труда и др.

Экономический расчет предприятия направлен на установление экономических взаимосвязей с другими хозяйствующими субъектами, между своими структурными подразделениями, а также с сотрудниками и собственниками имущества. Он осуществляется на трех уровнях: предприятия в целом, структурных подразделений (внутрифирменный расчет), сотрудников (экономическое стимулирование и оплата труда). Здесь используются такие методы, как планирование, ценообразование, инструменты проведения финансовой и коммерческой политики, методы организации заработной платы, материального стимулирования, льготы, штрафы и т.д.

Экономический расчет предприятия в настоящее время осуществляется в двух формах – бюджетный расчет и коммерческий расчет.

При *бюджетном расчете* текущие затраты предприятия, затраты на расширенное воспроизводство частично либо полностью покрываются из бюджета собственника. Часто таким собственником выступает государство. В Беларуси на принципах бюджетного расчета работают бюджетные организации и предприятия, финансируемые за счет республиканского или местного бюджетов, планово-убыточные предприятия, производящие социально значимую продукцию.

Коммерческий расчет основан на полной самостоятельности в принятии решений и полной ответственности за результаты своей деятельности, включая имущественную. Источники расширенного воспроизводства находятся как внутри, так и вне предприятия. Прибыль предприятие получает как за счет более эффективного использования внутренних ресурсов, так и за счет лучшей работы с субъектами внешней среды. Благодаря тому, что коммерческий расчет синтезирует в себе все экономические рычаги и инструменты, он способствует обеспечению рентабельности, оптимальному использованию капитала, развитию технологии, эффективной кадровой политике.

Коммерческий расчет осуществляется с помощью следующих рычагов воздействия: планирование, анализ, ценообразование, финансирование, кредитование, экономическое стимулирование и др.

Внутрифирменный расчет отражает взаимоотношения отдельных подразделений фирмы в связи с внутрикорпоративными поставками и хозяйственные отношения, складывающиеся на этой основе. Характер этих взаимоотношений зависит от экономического и правового положения подразделений. Хозяйственно-экономическое положение конкретного подразделения определяется степенью его оперативной самостоятельности и предоставляемыми его руководителю полномочиями.

Среди экономических методов менеджмента важное место принадлежит *экономической мотивации* работников и коллективов. Основное требование здесь – индивидуальный подход с точки зрения конечных результатов труда. Экономическая мотивация включает:

- прямое материальное вознаграждение: заработная плата, надбавки, премии (бонусы), участие в прибылях, участие в акционерном капитале;
- дополнительные (социальные) выплаты: возможность использовать оборудование фирмы в личных целях по льготным ценам; субсидии на питание; помощь в оплате образования (работников организации и членов их семей); скидки при покупке товаров своего предприятия; предоставление возможности обучения на различных курсах фирмы; возможность получения льготных кредитов; предоставление различных видов медицинского обслуживания, которое фирма оплачивает частично или полностью. В ряде зарубежных компаний все большее распространение получают гибкие социальные выплаты, когда общая сумма выплат фиксируется, а сам работник определяет их конкретный перечень и размер;
- штрафы – это материальная ответственность работника за некачественно выполненную работу.

6.5. Социально-психологические методы менеджмента

В самом общем виде *под социально-психологическими методами управления* понимается совокупность специфических способов воздействия на отдельного работника, личностные отношения, а также социальные процессы, протекающие в трудовом коллективе.

С точки зрения объекта воздействия обычно выделяют две группы социально-психологических методов: социальные и психологические.

Социальные методы – это способы и приемы воздействия на процессы формирования и развития коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри него. *Психологические методы* направлены на гармонизацию взаимоотношений работников организации и ее структурных подразделений; могут быть прямыми (убеждение, внушение и др.) и косвенными (улучшение условий труда, повышении его содержательности и т.д.).

С *содержательной стороны* к основным из социально-психологических методов, используемых в организациях, можно отнести методы: формирования малых групп, социального нормирования, социального регулирования, социальной мотивации, профессионального отбора и обучения (обычно реализуемые через систему управления персоналом организации) и др.

При формировании нормального социально-психологического климата и урегулировании конфликтов часто эффективными являются *методы прямого психологического воздействия*.

Убеждение представляет собой целенаправленное воздействие на личность с целью изменения ее мнения и формирования необходимого отношения к окружающей действительности (процессам, явлениям, людям). Это достигается за счет вовлечения убеждаемого в процесс построения вывода путем информирования, разъяснения, доказательства и опровержения. Инструментами убеждения выступает логическое мышление и доказательства.

В отличие от убеждения *внушение* есть целенаправленное, сознательно организуемое воздействие на человека (или группу людей), ориентированное на создание эмоциональной расположенности и доверия к существу излагаемого материала. При внушении осуществляется процесс передачи информации, основанный на ее некритическом восприятии.

Социально-психологическое *заражение* базируется на бессознательной невольной подверженности индивида определенным эмоционально-психическим состояниям и заключается в передаче психического настроения в группе. Заражение способствует групповой интеграции, а потому его применение эффективно при формировании и усилении групповой сплоченности. *Подражание* опирается на усвоение личностью новых форм поведения и деятельности путем следования какому-либо примеру, образцу.

Социально-психологические методы могут осуществляться как текущая работа с персоналом организации (по мере возникновения соответствующих проблем), а также на системной, плановой основе; в последнем случае это может быть *социальное планирование*. Планы социального развития, разрабатываемые в организации, обычно включают разделы:

- оптимизация структуры персонала (профессионально-квалификационной, половозрастной, социально-психологической и т.д.);
- совершенствование системы оплаты и стимулирования труда работников;
- улучшение организации и условий их труда;
- развитие системы социальной поддержки работников;
- профессиональное развитие (в том числе обучение) и продвижение персонала;
- развитие социальной инфраструктуры организации;
- социально-культурные мероприятия и т.д.

Успешное применение социально-психологических методов предполагает проведение *социологических исследований*. С одной стороны, они являются источником информации о происходящих в коллективе социальных процессах, с другой, – они сами воздействуют на персонал предприятия, свидетельствуют о заботе администрации об удовлетворении социальных нужд. К ним относятся: анкетирование, интервьюирование, беседы, конференции, наблюдение, эксперимент, социометрические исследования и др.

Реализация социально-психологических методов весьма сложна. Для их правильного применения менеджмент предприятия должен обладать знаниями психологии, социологии, иметь профессиональный опыт и навыки общения с людьми, руководства ими.

Тема 7. Организационные структуры управления

Вопросы темы:

7.1. Общая характеристика организационных структур.

7.2. Проектирование организационных структур управления.

7.1. Общая характеристика организационных структур

Термин “структура” в буквальном переводе с латинского – *structura* – означает строение, расположение, порядок. Любая система имеет свою структуру. Сущность и особенности системы предопределяются ее структурой, которая может отличаться как составом элементов, так и способом их объединения.

Познать структуру – это значит познать законы и закономерности связей между элементами системы. В социально-экономических системах, в том числе в коммерческих организациях, структура является конкретной формой социально-экономических отношений: экономических, производственных, политических, нравственных, эстетических, идеологических и прочих.

Организационная структура предприятия – это структура его организационной подсистемы. Организационная структура создается целенаправленно, она регламентирует познанные, из числа закономерных связей, которые установлены структурой системы.

Это же относится к организационной структуре управления предприятием. *Организационная структура управления предприятием – это упорядоченное строение, организационная форма системы управления, образуемая устойчивыми взаимосвязями элементов, отражающая и закрепляющая разделение и кооперацию управленческого труда.*

Свойства организационной структуры управления предприятием зависят от состава и количества элементов, а также от характера связей между ними. *Элементами ОСУ* являются управленческие органы и звенья управления, отдельные управленческие работники, в том числе менеджеры, ступени (уровни) управления. *Управленческий работник* – человек, выполняющий определенную функцию управления или ее часть и занимающий управленческую должность. Как должностное лицо он имеет задачи, полномочия и ответственность, а также подчиняется конкретному менеджеру. К управленческим работникам относятся инженеры, экономисты, юристы и другие специалисты, а также менеджеры.

Орган (звено) управления – это обособленная ячейка системы управления со строго очерченными задачами, функциями, полномочиями и ответственностью. Руководит органом управления менеджер. К органам управления на предприятии относятся: *сектора* (например, сектор по учету оплаты труда, сектор по учету основных средств и т.п. в бухгалтерии); *бюро* (например, бюро нормирования в отделе труда и заработной платы, производственно-диспетчерское бюро в цехе и т.п.); *отделы* (например, плановый, производственный, бухгалтерия, отдел главного механика и т.п.); *управления* (например, финансово-экономическое управление, управление маркетинга и др.).

Степень управления – это совокупность звеньев управления, относящихся к одному уровню иерархии. Степень включает равноправные органы управ-

ления. *Связи* в системе управления весьма разнообразны и осуществляются различными способами, поэтому описать их достаточно сложно. Они могут:

- быть формальными (регламентированными) и неформальными;
- иметь различный характер: экономический, социальный, информационный;
- иметь разную направленность: прямая и обратная связи;
- устанавливать равноправные и субординационные отношения между элементами, т.е. быть горизонтальными и вертикальными;
- наконец, связывать элементы внутри системы управления и связывать систему с внешней средой.

Реальные связи обычно бывают комплексными. Одна и та же связь в системе управления – это всегда коммуникация, одновременно она может иметь экономический характер, если приводит в движение экономические интересы; быть прямой или обратной; субординационной или координационной; формальной или неформальной.

Традиционные организационные структуры управления предприятием целенаправленно регламентируют формальные (должностные) вертикальные и горизонтальные связи в системе управления.

Вертикальные связи – это связи субординационные, связи «руководства – подчинения», связи между звеньями разных уровней управления. Они подразделяются на линейные и функциональные. *Линейные связи* устанавливают отношения руководства-подчинения между вышестоящими и нижестоящими звеньями по всем вопросам управления. *Функциональные* – это связи между элементами ОСУ в рамках определенного вида управленческой деятельности (функции менеджмента). *Горизонтальные связи* – это координационные связи, связи равноправных элементов, связи между звеньями одной ступени управления.

В зависимости от способов осуществления и видов связей выделяются следующие *типы ОСУ предприятиями*: линейные; функциональные; линейно-штабные; линейно-функциональные; программно-целевые, проектные и матричные; дивизиональные; сетевые и виртуальные.

7.2. Проектирование организационных структур управления

Принципы формирования организационных структур управления представлены в таблице 7.1.

Формирование ОСУ предприятием есть вид организационной деятельности как функции управления. В общем случае процесс формирования (совершенствования) организационной структуры управления предприятием включает четыре *стадии*:

1) анализ существующей структуры управления (для функционирующего предприятия) и сложившегося деления функций и работ в аппарате управления, его соответствия целям и задачам каждого структурного подразделения и предприятия в целом;

Таблица 7.1 – Основные принципы формирования организационной структуры управления предприятием

Принципы	Способы реализации принципов
Соответствие структуры целям и задачам предприятия	Построение «дерева целей» предприятия, организационное моделирование (эвристическое, графическое и др.)
Формирование оптимального состава функций управления	Анализ целей и задач организации, определение состава управленческих работ
Закрепление функций за отдельными звеньями управления	Использование типовых решений в области организации управления, опыта других предприятий, эвристический подход
Применение «сетевой» организации управления	Использование возможностей рыночной инфраструктуры для выполнения управленческих функций и работ
Обеспечение оптимальной нагрузки для каждого звена	Оптимизация численности работников управления на основе научной организации и нормирования труда, его автоматизации
Отделение функций стратегического управления от функций текущего и оперативного управления	Формирование соответствующих органов управления (правления, исполнительной дирекции, исполнительного аппарата и т.д.), децентрализация управления
Обеспечение необходимого минимума ступеней управления	Децентрализация управления, ориентация на нормы управляемости
Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления	Учет факторов, влияющих на процессы централизации-децентрализации
Минимизация времени на передачу управленческой информации	Совершенствование информационного обеспечения управления, документооборота, применение современной технологии управления
Обеспечение гибкости структуры управления	Сочетание линейно-функциональных, программно-целевых, дивизиональных и др. структур

2) формирование (уточнение) общей структурной схемы управления исходя из целей и задач производства и управления. Эта стадия имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики структуры, по которым может быть осуществлено более углубленное проектирование как ОСУ в целом, так и других важнейших элементов системы управления. На данной стадии важное значение имеет учет факторов, влияющих на формирование организационной структуры управления;

3) определение состава основных подразделений и связей между ними. При этом предусматривается реализация организационных решений как по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, так и в отношении базовых подразделений аппарата управления, вплоть до распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурные единицы (управления, отделы, бюро, сектора, лаборатории и т.д.), входящие в состав линейно-функциональных и программно-целевых блоков. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру;

4) регламентация ОСУ. Этот этап предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Он включает: определение внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и отдельных должностей); обоснование численности работников подразделений; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях; определение объема необходимых для этого материальных ресурсов; расчет затрат на управление, а также показателей эффективности управления в условиях спроектированной ОСУ.

Существуют различные и взаимодополняющие *методы проектирования (совершенствования) организационных структур управления* организациями (предприятиями). К основным из них относятся: метод аналогий, экспертно-аналитический, метод структуризации целей, организационное моделирование.

Метод аналогий состоит в применении положительно зарекомендовавших себя организационных форм и механизмов управления по отношению к проектируемой ОСУ. Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах.

Экспертно-аналитический метод состоит в анализе системы управления предприятием квалифицированными специалистами (экспертами) с привлечением руководителей и специалистов предприятия – с тем, чтобы выявить специфические особенности, проблемы в работе аппарата управления и выработать рекомендации по его перестройке. При этом используются количественные и качественные оценки функционирующей оргструктуры, учитываются принципы их формирования, современные тенденции в этой области. Полезным является также экспертный (в том числе анкетный) опрос руководителей и других работников предприятия – для выявления и анализа отдельных характеристик и особенностей функционирования аппарата управления.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей предприятия, включая их количественную и качественную формулировки. Использование этого метода предполагает выполнение следующих этапов:

- разработка «дерева целей» предприятия, являющегося структурной основой для увязки всех видов управленческой деятельности исходя из конечных результатов функционирования производственной системы;

- разработка вариантов организационной структуры на основе моделирования различных способов достижения целей предприятия, представленных в «дерева целей», определения отношений руководства, подчинения, кооперации звеньев системы управления и т.д.;

- экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения управленческого обеспечения каждой из целей и выбор приемлемого варианта;

- определение функций, прав и ответственности за достижение целей для каждого звена (подразделения и отдельных работников), а также по комплексным межфункциональным видам деятельности. При этом права относятся к

сфере распоряжения ресурсами – материальными, финансовыми, трудовыми; участия в разработке и принятии решений, их согласования, контроля выполнения; руководства людьми. Ответственность увязывается с конкретными показателями (имеющими качественное и количественное выражение), по которым можно судить о степени достижения целей.

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических и других отображений (в том числе с использованием компьютерной техники) распределения полномочий и ответственности в системе управления, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов оргструктур во взаимосвязи их характеристик. Этот метод может иметь как самостоятельное значение, так и использоваться в качестве дополнения к методу структуризации целей.

Можно выделить несколько *основных типов организационных моделей*, нашедших применение в практике проектирования оргструктур:

- графоаналитические модели ОСУ, представляющие собой графические и табличные отображения распределения функций, прав и ответственности в организационных связях и позволяющие “проигрывать” различные их варианты;

- натурные модели организационных структур и процессов, дающие возможность оценки их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся: организационные эксперименты – заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных условиях; лабораторные эксперименты, в том числе деловые игры; управленческие игры – принятие организационных решений практическими управленцами-профессионалами;

- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами производственных систем и характеристиками ОСУ. Они создаются на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных о предприятиях, функционирующих в сопоставимых условиях;

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических соотношений (эти модели имеют в основном научную значимость).

Тема 8. Управленческая деятельность и управление персоналом

Вопросы темы:

- 8.1. Персонал организации и кадры управления.
- 8.2. Особенности управленческого труда и его организации.
- 8.3. Руководитель в системе управления, его роли и признаки.
- 8.4. Стиль руководства.

8.1. Персонал организации и кадры управления

На настоящем этапе развития мировой экономики особое значение приобретает проблема реализации *человеческого фактора* эффективности функционирования организаций (предприятий) и, соответственно, управления *человеческими ресурсами*. Под последними понимается, с одной стороны, совокупность лиц страны, региона, способных по своим личностным качествам к обществу полезной деятельности; с другой – интеллектуальные, социальные, психологические, физические и другие возможности людей и каждого отдельного лица участвовать в жизнедеятельности общества, предполагающие наличие соответствующих знаний, умений и навыков.

Применительно к отдельным организациям понятие “человеческие ресурсы” трансформируется в понятия “кадры” или “персонал”, которые не всегда трактуются однозначно. Обычно под *кадрами* понимается постоянный состав работников организации, находящихся с ней в трудовых отношениях. Иногда понятие “кадры” трактуют более узко и относят к ним квалифицированных работников организации, имеющих необходимую профессиональную подготовку и опыт работы. *Персонал* включает постоянных и временных работников организации, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда.

Классификации персонала организации. По отношению к основной деятельности персонал организации можно подразделить на производственный (персонал основной деятельности) и непроизводственный (персонал неосновной деятельности).

По роли в процессе производственной или непроизводственной деятельности выделяют следующие две категории персонала – рабочих и служащих. На предприятиях производственной сферы *рабочие* подразделяются на: основных (занятых в основном производственном процессе); вспомогательных (занятых как в основном, так и во вспомогательном и обслуживающем производствах – наладчики, ремонтники, энергетики, транспортные, складские рабочие и т.д.); обслуживающий персонал (уборщицы, гардеробщицы и др.) и охрану.

Служащие по их роли в процессе управления подразделяются на: руководителей (линейных – руководящих подразделениями основной деятельности, и функциональных – руководящих подразделениями, выполняющими отдельные функции управления; высшего, среднего и низового звена управления); специалистов (технических, экономических, юридических и других служб); других служащих (или технический персонал – секретари, лаборанты, операторы,

учетчики и др.). В зарубежных организациях должность руководителя часто носит название «менеджер».

Наряду с понятием «служащие» используется понятие *управленческий персонал (кадры управления)*. К управленческим кадрам относят служащих, занятых в системе управления организацией; на предприятиях производственной сферы управленческий персонал и служащие основного и других производств – это одна и та же категория работников. В непромышленной сфере (например, в банках, учебных заведениях) служащие часто заняты и основными видами деятельности.

Основное содержание деятельности руководителей – принятие управленческих решений и обеспечение их выполнения. Специалисты сферы управления готовят проекты решений или новую информацию для руководителей. Технический персонал обслуживает деятельность руководителей и специалистов.

Персонал организации можно также классифицировать по профессионально-квалификационному признаку, по образовательному уровню, по полу и возрасту и т.д.

8.2. Особенности управленческого труда и его организации

Деятельность по управлению организацией носит название управленческой деятельности или управленческого труда. Вообще говоря, управленческий труд присущ любому индивидуальному виду деятельности в организации, поскольку в процессе труда всегда присутствуют:

- физические усилия, связанные с воздействием работника на предметы труда с помощью определенных средств труда;
- умственные усилия, связанные с необходимостью планирования деятельности, ее организации (включая выбор методов работы), регулирования и контроля;
- действия по координированию умственных и физических усилий.

Последние два вида деятельности и есть управленческий труд.

Управленческий труд характеризуется рядом особенностей, которые отличают его от труда производственных рабочих:

1) управленческий труд участвует в производстве материальных и иных благ не непосредственно, а опосредованно – через организацию труда, в том числе совместного, лиц, занятых непосредственно исполнительским трудом (М. Фоллет: “Управление – это искусство делать работу чужими руками”);

2) труд работников сферы управления (прежде всего руководителей и квалифицированных специалистов) является наиболее производительным. Именно в сфере управления ставятся цели деятельности организации и обеспечиваются условия для их реализации, которые способствуют достижению экономического успеха;

3) это сложный труд, причем его сложность обусловлена рядом факторов: множеством видов деятельности, которые приходится выполнять, прежде всего, руководителям организации, их разнообразием; сложностью содержания многих из этих работ (как руководящих, так и работ, выполняемых специали-

стами); сложностью связей управленческих звеньев с другими звеньями в организации и с внешней средой;

4) управленческая деятельность – это творческий труд, что определяется как содержанием этого труда, его сложностью, так и необходимостью творческого отношения к труду;

5) в отличие от труда рядовых исполнителей (в том числе производственных рабочих) этот труд с трудом поддается нормированию (как отмечал К. Маркс в “Капитале”, затраты управленческого труда столь же гадательны, как и самый результат). Для работников сферы управления могут устанавливаться нормы труда, однако они носят приближенный характер;

6) труд работников управления – это непрерывная работа с информацией. Информация является как предметом управленческого труда, так и ее промежуточным результатом (например, управленческое решение в виде плана, проекта);

7) последнее обстоятельство обуславливает использование в управленческой деятельности особых средств труда, которые носят название техники управления – как активной части средств управленческого труда.

Специфика управленческой деятельности обуславливает особенности *организации управленческого труда*, основное назначение которой – наиболее рациональное соединение работников и средств труда в трудовом процессе. Организация управленческого труда в современной фирме предполагает решение следующих вопросов:

1) Оптимизация разделения и кооперации труда. Основными видами разделения управленческого труда являются:

– функциональное (разделение по функциям управления, приводящее к формированию взаимосвязанных звеньев управления – подразделений и работников, т.е. структуры управления);

– технологическое (прежде всего, по видам работ – административные, аналитико-расчетные, технические, выполняемые соответственно руководителями, специалистами и техническим персоналом). Технологическое разделение управленческого труда тесно связано с делегированием полномочий;

– квалификационное (углубляет технологическое разделение труда в соответствии со спецификой выполняемых работ и требуемых для их выполнения квалификацией работников, что связано с разделением служащих на отдельные категории персонала).

2) Рациональная организация рабочего места служащего, включающая:

– планировку рабочего места и служебных помещений;

– оснащение рабочего места всем необходимым для работы (организационной оснасткой и организационной техникой);

– информационное обеспечение (различного рода нормативная, справочная, плановая, отчетная и другие виды информации; программные средства, составляющие основу информационных систем).

3) Организация обучения кадров – их подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

4) Использование современных управленческих технологий и методов труда (в частности, методов принятия и реализации управленческих решений, современной техники управления и т.д.).

5) Применение научно-обоснованных норм труда и его регламентация. Для управленческого труда могут разрабатываться следующие основные виды трудовых норм:

- нормы времени (выработки), используемые, в основном, для труда технического персонала и некоторых категорий специалистов;
- нормы управляемости, используемые для руководителей различного уровня;
- нормы обслуживания, применяемые для некоторых категорий специалистов (диспетчеров, нормировщиков и др.);
- нормативы численности по функциям управления организацией. Такие нормативы позволяют оптимизировать численность персонала отдельных управленческих подразделений; они представляют собой зависимости численности от факторов, ее определяющих, с учетом специфики деятельности конкретного подразделения.

Ввиду трудности нормирования управленческого труда как альтернатива выступают методы регламентации управленческой деятельности.

б) Совершенствование форм и методов оценки и стимулирования труда служащих. В общем плане оценка работников управления предполагает оценку его личностных качеств и эффективности (результатов) деятельности.

При оценке личности работника могут использоваться следующие методы: производственная характеристика; изучение документов о работнике; беседа с работником и лицами, его знающими; балльная оценка качеств работника (специально подобранной группой экспертов); тестирование (психологическое, профессиональное); деловые игры; так называемые «центры оценки» и др.

Оценка результатов труда работников управления производится по критериям полноты, своевременности и качества выполнения возложенных функций и других работ. Используются методы: по непосредственным показателям деятельности; с помощью показателей качества труда; на основе вклада работника в конечные результаты деятельности подразделения (в том числе с использованием коэффициента трудового участия). Оценка деятельности руководителей осуществляется по результатам работы возглавляемых подразделений.

7) Создание необходимых условий труда управленческого персонала:

- санитарно-гигиенических (температура, освещенность, влажность, давление, шум и др.),
- психофизиологических (для управленческого персонала это, прежде всего, смена видов деятельности, чередование ритма работы, соблюдение режимов труда и отдыха),
- социально-психологических, эстетических.

Требования к санитарно-гигиеническим и ряду психофизиологических условий устанавливаются в нормативных документах – строительных и санитарных нормах и правилах, стандартах по безопасности труда и др.

8.3. Руководитель в системе управления, его роли и признаки

В управлении организациями центральная роль принадлежит руководителям – менеджерам.

В управлении организациями (предприятиями) руководитель выступает в *роли* организатора, администратора, специалиста, дипломата, инноватора, предпринимателя, воспитателя и общественного деятеля. Действуя как *организатор* менеджер организует труд своих подчиненных; как *администратор* – применяет меры административного воздействия к своим подчиненным; как *специалист* ставит перед подчиненными задачи, со знанием дела определяя, что и как надо делать для выполнения работы, а также контролируя ее ход и результаты; как *дипломат* – ведет переговоры, контактирует с другими менеджерами внешней среды; как *инноватор* – воплощает в жизнь достижения научно – технического и социального прогресса, инициирует инновационную деятельность сотрудников; как *предприниматель* – обладает предпринимательским поведением; как *воспитатель* – осуществляет социально – кадровую работу, мотивирует деятельность подчиненных, нацеливая их на творческий, инициативный, эффективный труд во благо организации; как *общественный деятель* – формирует позитивное мнение об организации во внешней среде.

Признаки менеджера. Менеджер – наемный управляющий, должностное лицо, распоряжается ресурсами организации, которые всегда ограничены, имеет власть, управляет людьми, принимает и реализует управленческие решения.

Менеджер – профессионально подготовленный управляющий. Профессиональная подготовка в сфере управления необходима и не может быть заменена подготовкой по отдельным специальностям: гуманитарным, экономическим, техническим, естественнонаучным и др.

Выделенные признаки не абсолютны. Реальная управленческая практика гораздо богаче. Так, менеджер может совмещать функции бизнесмена, предпринимателя и собственника, иметь в распоряжении только два ресурса: информацию и время, не проходить профессиональной подготовки. Однако рассмотрение этих признаков способствует научному пониманию менеджмента в целом.

8.4. Стиль руководства

Под *стилем руководства* понимаются индивидуально-типические характеристики целостной, относительно устойчивой системы методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного выполнения управленческих функций. Формы данного воздействия проявляются как в процессе непосредственного руководства людьми, так и при принятии управленческих решений.

Различают три основных стиля руководства – авторитарный (директивный, административный), демократический (коллегиальный) и либеральный.

Характеристики стилей руководства, в зависимости от признаков, его формирующих, представлены в таблице 8.1.

Таблица 8.1 – Характеристики стилей руководства

Характеристики стиля	Тип стиля		
	авторитарный	демократический	либеральный
Ориентация на цели	В	С	С
Ориентация на сотрудников	Н	В	Н
Жесткость контроля	В	С	Н

В таблице: В – высокая степень, С – средняя, Н – низкая

Наряду с понятием «стиль руководства» в теории менеджмента существует более широкое понятие «стиль управления», которое относится к деятельности органа управления как совокупность звеньев управления на одном уровне, включая его руководителя.

В современных условиях, характеризующихся высокой степенью сложности объектов управления, предпочтительным является демократический стиль руководства. Вместе с тем, этот стиль нельзя абсолютизировать, использование того или иного стиля определяется целым рядом факторов, среди которых наиболее существенными являются:

- личность руководителя, его специфические психологические качества, данные природой и воспитанные, развитые в процессе деятельности;
- особенности объекта управления (в управлении научно-технической деятельностью безусловно предпочтительным является демократический стиль; в оперативном управлении может быть более пригоден стиль авторитарный);
- уровень социального развития руководимого коллектива (при высоком профессионализме работников, их добросовестном отношении к своим обязанностям возможен и даже необходим более демократический подход к управлению);
- стиль работы вышестоящего органа управления (определяет стиль нижестоящих уровней руководства);
- конкретная стадия развития организации (на этапах становления и реорганизаций более предпочтителен авторитарный стиль) и др.

В науке управления проблемы стиля руководства активно разрабатываются и предлагаются различные теории и модели стилей.

Так, социолог *Р. Лейкерт* (США) в 60-х годах прошлого века предложил теорию лидерского стиля, основанную на принципе “поддерживающих отношений”: лидеры должны обеспечивать максимальную возможность того, чтобы все действия в рамках определенной организационной структуры рассматривались как взаимодополняющие и были направлены на формирование и поддержание достоинства и значимости сотрудников.

Лейкерт разработал особую концепцию в данной области, которую он назвал «системой № 4». Если рассматривать модели организации по критерию привлечения ее членов к управлению, то можно, по мнению Лейкерта, выделить 4 их типа: 1 – эксплуататорская авторитарная; 2 – благожелательная авторитарная; 3 – консультативная; 4 – основанная на соучастии. Последнее озна-

чает, что менеджер должен проявлять интерес к потребностям работников, их идеям и предложениям, благодаря чему у работников появляется чувство значимости своей личности. Каждый менеджер должен сформировать свою «семью» (тесно связанную группу), в которую должен входить менеджер нижестоящего уровня управления; такой «сужающийся конус» должен охватывать всю организацию.

Широкую известность получила «двухпараметрическая» теория стилей *Р. Блейка и Д. Моутон* (США), иначе называемая «системой ГРИД» (англ. «решетка»). В управлении, отмечают авторы теории, сочетаются два главных параметра: забота о людях и забота о производстве. Различное соотношение этих параметров рождает различные стили. К основным из них относятся: «нищета управления» (минимальный интерес к производству и подчиненным); «власть руководителя» (высокая ориентация на производственные результаты и низкий уровень заботы о персонале); «загородный клуб» (основное внимание в руководстве – поддержание дружеских отношений между сотрудниками); «работа командой» (максимально возможная забота о производстве и о людях); «золотая середина» (умеренная забота о людях и производстве). Компетентному руководству, полагают *Р. Блейк и Д. Моутон*, можно научиться, используя обратную связь и критику своих коллег; ранее считалось, что лидеру должны быть присущи особые качества.

Американский специалист в области управления *Ф. Фидлер* попытался улучшить двухмерную модель *Р. Блейка и Д. Моутон* и создал «ситуативную теорию лидерства», которую изложил в своем труде «Теория эффективного лидерства». Директивный стиль, утверждает *Ф. Фидлер*, оправдывает себя в ситуациях, благоприятных или неблагоприятных для руководителя. При умеренно благоприятной ситуации более эффективен демократический стиль. Власть, вытекающая только из служебного положения, не оказывает влияния на производительность, так как задания в рамках группы могут быть структурированными и неструктурированными.

Ф. Фидлер определил три критерия для выделения форм организационного поведения: власть лидера, характер задания, отношения «лидер – ведомый». Сочетание этих критериев дает 8 комбинаций (октант), с которыми сталкивается лидер. Октанта 1 – наиболее благоприятная ситуация: служебное положение гарантирует прочную власть, задание хорошо структурировано, отношения «лидер – подчиненный» позитивны. Октанта 8 наименее благоприятна: служебная власть лидера слаба, задание не структурировано, отношения с подчиненными негативны.

Ф. Фидлер рассматривает только два стиля руководства: ориентированный на отношения между людьми и на выполнение задания, зависящие от отношения к «наименее предпочтительным сотрудникам» (с которыми нет желания работать). Оба стиля могут быть эффективны в зависимости от ситуации (октанты). Стиль руководства, к которому привык менеджер, может быть так же хорош, как и тот, который ему иногда пытаются навязать. Будьте собой, призывает *Фидлер*; «бороться с дьяволом» – самоубийство, особенно на работе.

Немецкие исследователи *Р. Танненбаум* и *У. Шмидт* для объяснения стиля взяли за основу соотношение “власть руководителя – свобода действий подчиненных”. Они выделили 4 переменные, от которых зависит стиль руководства: личность руководителя и его предпочтения; подчиненные, их потребности, отношения и навыки; задания, требования и цели работы; контекст, или сама организация, ее ценности и предрассудки.

Модель, предложенная Танненбаумом и Шмидтом, показывает, что руководитель-лидер имеет широкий выбор форм поведения по отношению к своим последователям. Важной особенностью их подхода был акцент на том, что стиль лидерства должен выбираться в зависимости от того, каков источник полномочий лидера: формальная власть (т.е. власть, которой обладает лидер вследствие своего формального положения в организации) или личностные качества.

Тема 9. Организационные процессы

Вопросы темы:

- 9.1. Общая характеристика организационных процессов.
- 9.2. Власть и влияние в организации.
- 9.3. Коммуникации и коммуникационные процессы.
- 9.4. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов.

9.1. Общая характеристика организационных процессов

Деятельность организации есть взаимосвязанная, переплетающаяся цепь непрерывно действующих процессов. В общем виде *процесс* – это преобразование входов системы в выходы. В организациях осуществляются управляемые и неуправляемые человеком, искусственные и естественные, производственные и управленческие, деловые и общественные процессы.

Управляемый процесс – это совокупность действий, осуществляемых в установленной последовательности и приводящих к планируемому результату. *Естественное развитие* социального процесса обычно включает стадии рождения, роста, зрелости (насыщения), спада и умирания. *Искусственные процессы* создаются целенаправленно и содержат этапы проектирования процесса, внедрения проекта, осуществления процесса, его оздоровления, реформирования, реструктурирования и ликвидации.

К организационным процессам относятся *управляемые искусственные и естественные процессы*. Управление осуществляют должностные лица, наделенные соответствующими полномочиями и несущие ответственность за установленный ход и результаты процесса. Искусственные процессы требуют всеобъемлющего управления, как, например, при использовании стандартов системы менеджмента качества ИСО серии 9000. Успешность искусственного процесса зависит от того, насколько учтены законы функционирования и развития объекта проектирования, его взаимосвязи и взаимодействия с внешней средой.

Организационные процессы – это трудовые процессы (работа), обеспечивающие рациональное соединение предметов, средств труда и рабочей силы. Они осуществляются группой работников, объединение усилий которых производит менеджмент на базе разделения труда. Управление и производство также представляют собой организационные процессы.

Процесс управления – это совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию, рациональному использованию, координации и преобразованию ресурсов организации для достижения ею своих целей. *Процесс производства и реализации* продукции в соответствии с этапами ее жизненного цикла включает процессы маркетинга, научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, закупок, подготовки и разработки производственных процессов, производства, упаковки, хранения, транспортировки, реализации, эксплуатации продукции, ее утилизации после использования. В ходе непосредственно производственного про-

цесса происходит преобразование исходных сырья, материалов и комплектующих в готовую продукцию.

Процесс, выход которого представляет коммерческую ценность для потребителя – это *бизнес-процесс*. Таким выходом может быть как продукция, так и услуга, включая различного рода консультирование. Потребители могут находиться как внутри, так и вне организации. Внутренние потребители используют незавершенную производством продукцию или результаты промежуточных управленческих операций, внешние – потребляют готовую продукцию или услугу данной организации. Задача заключается в том, чтобы внутри организации выделить бизнес-процессы, обеспечивающие непрерывную цепочку создания ценностей с минимальным вмешательством в трудовой процесс менеджмента. Процесс создания ценностей осуществляется на основе горизонтальных связей, а процесс управления – вертикальных. Результатом успешного проектирования бизнес-процессов можно в этом случае считать «горизонтально-ориентированное» производство продукции (услуг) на основе соответствующего разделения и кооперации труда, а также самоуправления.

Современные организации образуются вокруг нескольких базовых бизнес-процессов и строятся по сетевому принципу. В качестве таких базовых бизнес-процессов могут быть выбраны не только процессы производства продукции или торговли, но и процессы производства услуг. Например, фирмы, оказывающие бухгалтерские, юридические, проектно-конструкторские, технологические, инжиниринговые, маркетинговые и другие консультационные услуги. Осуществление полного бизнес-цикла могут позволить себе только крупные организации, такие как ТНК. Но и в них в настоящее время преобладают сетевые формы взаимодействия. Менее крупные организации с полным набором бизнес-процессов, получившие широкое распространение в 1970-80-х годах в Беларуси, уходят в прошлое. Реструктуризация, заключающаяся в выведении за рамки организации отдельных бизнес-процессов и выполняющих их структурных подразделений, получила название аутсорсинга.

С точки зрения разделения и кооперации труда в составе управленческих организационных процессов можно выделить:

функциональные процессы – процессы выполнения общих (планирование, организация, мотивация, контроль) и специальных (в соответствии с объектами управления) функций управления;

технологические процессы – процессы принятия и реализации управленческих решений;

профессионально-квалификационные процессы – процессы разделения и кооперации труда на основе профессионально-квалификационных компетенций;

социально-психологические процессы – процессы разделения и кооперации труда на основе социально-психологических характеристик личностей: ценностей, жизненных позиций, характеров, темпераментов, скорости психологических реакций и др.;

ролевые процессы – процессы разделения и кооперации труда на основе типов поведения;

командные процессы – процессы разделения и кооперации труда, объединяющие перечисленные признаки.

Особые группы организационных процессов образуют процессы организационного развития, связующие и интегрированные процессы. Их обособление связано с комбинированием естественных и искусственных управляемых процессов.

В процессе *организационного развития* отмирают прежние элементы и связи, возникают новые, в большей мере соответствующие изменившимся условиям. Эти естественные процессы дополняются искусственными проектными работами по усовершенствованию, модернизации, реформированию, реструктуризации, переплетаются с ними и составляют в целом процесс организационного развития. Организационное развитие находит свое выражение в рационализации организационной и производственной структур, а также в пространственно-временном упорядочении трудовых производственных, управленческих процессов и их взаимодействии. Управление процессами организационного развития должно быть предупреждающим и опережающим по отношению к естественному течению процессов. Наиболее известными методами и методиками, применяемыми для развития и совершенствования организаций, являются реинжиниринг бизнес-процессов, проектирование бизнес-процессов на основе стандартов ISO 9001:2000, преодоления сопротивления переменам, аутсорсинг, сети и сетевые модели структурного взаимодействия, бенчмаркинг, модель 6 сигм (Six Sigma), японская система «кайдзен» и др.

Связующие процессы сохраняют целостность организации на всех этапах ее жизнедеятельности. Разумеется, подавляющее большинство оргпроцессов поддерживает целостность организации. Но ведущая роль здесь принадлежит процессам власти, структурирования, коммуникаций, принятия решений, формирования и функционирования команд и трудовых коллективов, организационной культуры.

Немаловажная роль отводится также *интегрированным* процессам, связанных с управлением инновациями, качеством, персоналом, а также разработкой и выполнением стратегий, операционной деятельностью, обеспечивающей получение, переработку ресурсов – производство продукции, ее реализацию и оказание прочих услуг. Интегрированные процессы «пронизывают» всю систему управления организацией, являясь неотъемлемой составляющей любой специальной функции управления, характеризуются как многоцелевые, и одновременно могут осуществляться самостоятельными функциональными подсистемами предприятия.

9.2. Власть и влияние в организации

В философской, политологической и социологической научной литературе власть понимается как способность и возможность проводить свою собственную волю даже вопреки сопротивлению, как реальная способность влиять

на деятельность других людей, целенаправленно изменять их поведение. В настоящее время исследования этой категории также ведутся в рамках формирующейся самостоятельной науки о власти – *кратологии* (властеведения).

Отношения власти характеризуются как отношения «господства-подчинения», как ассиметричные отношения, как отношения социальной зависимости. Ассиметрия влияний заключается в том, что один человек (субъект властного отношения) сильнее влияет на другого человека (объект этого отношения). Власть и властные отношения имеют место только в группе людей, объединяют их в эту группу. Объединение в группу существует благодаря разделяемым членами группы ценностям, целям, интересам. Распад группы ведет к утрате власти.

К *инструментам власти* в обществе относят: волю, авторитет, право, насилие (родительская власть, государственная, экономическая и др.); политическое господство, систему государственных органов.

Таким образом, власть является неотъемлемым свойством – *атрибутом общественных отношений*, реализуется в каждом общественном институте, любой социальной группе. Отношения власти в обществе обустроивают и структурируют его. Посредством власти формируется иерархия, упорядочивающая отношения между людьми и социальными группами, что делает власть необходимым связующим процессом.

Прямой перенос философских, политологических и социологических концепций власти на сферу менеджмента некорректен в силу качественных отличий коммерческих организаций от общества в целом. Коммерческие организации отличаются приоритетами в расстановке и структурой ценностей, целей, интересов, потребностей, мотивов сотрудников, менеджеров, собственников, организации в целом; размерами; степенью свободы работников; составом и качеством властного инструментария и др.

Власть пронизывает все отношения управления. Отношения власти в менеджменте формируют социальные зависимости членов организации. Носители власти в организации: руководители, неформальные лидеры, трудовые коллективы, собственники имущества, основатели, другие стейкхолдеры. Спектр властных отношений обширен и включает отношения между руководителем организации и трудовым коллективом; вышестоящим и подчиненным руководителями; руководителями и сотрудниками; руководителем организации и собственником имущества; руководством организации и субъектами внешней среды; формальным и неформальным руководителями; руководителем и его командой; руководителем и основателями организации.

Власть реализуется при исполнении всех функций управления и является необходимым условием управления людьми. В планировании власть проявляется в соподчиненности планов, в которой планы структурных подразделений разрабатываются для выполнения планов организации в целом. В организации властные отношения закрепляются должностными полномочиями, подчиненностью, организационной структурой. Власть руководителя делает легитимными контроль и мотивацию.

Властные отношения составляют основу системы управления, которая закрепляется организационной структурой, проявляется в неформальной организации, организационном поведении, процессах групповой динамики, стиле управления, организационной культуре.

Власть в менеджменте является важнейшим связующим процессом, направленным на упорядочение организационных связей, путем формирования и структуризации организации, распределения организационных полномочий и их реального принятия.

Источники власти в организации не столь многочисленны как в обществе. Ее источниками являются потребности, ценности, интересы и мотивы сотрудников. Обращение к ним составляет базу влияния в организации и соответственно отношений социальной зависимости. Ожидание удовлетворения/неудовлетворения потребностей, ценностей и интересов заставляет сотрудников подчиниться (либо не подчиниться) требованиям субъекта власти.

Акт власти включает формирование ситуации социальной зависимости, характеризующейся условиями реализации властных отношений; проведение воли (волевого воздействия); осуществление контроля соблюдения требований волевого воздействия.

С позиции субъекта власти рассматривают *власть организации* (предприятия в целом и его составных частей – рабочих и управленческих команд, трудовых коллективов структурных подразделений) и *власть личности* (собственника, руководителя, подчиненного и др.).

Власть организации реализуется группой людей. Современная коммерческая организация представляет собой систему взаимодействующих команд и коллективов. Власть организации реализуется не только внутри нее, но и распространяется на внешнюю среду. Действуя как единое целостное образование, коммерческая организация реализует свое влияние на клиентов, формируя их потребительские предпочтения; на поставщиков ресурсов через систему участия в собственности, создания партнерств и альянсов, требований к качеству ресурсов; на конкурентов, заставляя их изменять свое рыночное поведение; на органы государственного управления, например через лоббирование своих экономических интересов. И чем крупнее организация, тем значительнее ее влияние. С другой стороны сила власти организации может увеличиваться или уменьшаться под влиянием воли субъектов внешней среды. Другими словами, власть организации зависит от *власти потребителя, конкурентов, государства, поставщиков ресурсов.*

Носителями *власти личности* являются собственники имущества организации, руководители, лидеры, подчиненные, основатели, представители субъектов внешней среды, стейкхолдеры.

Власть организации и личности в управлении приобретает формальный характер. Формальную основу власти образуют отношения социальной зависимости, базирующиеся на отношениях собственности и экономических отношениях, организационно закрепляемых. Вне организации они фиксируются в законодательстве и инструкциях, внутри – в учредительных документах предпри-

ятия, должностных инструкциях сотрудников, положениях об отделах и службах, стандартах менеджмента качества, правилах внутреннего распорядка, организационных нормах и нормативах и др. документах.

Неформальная основа власти создается отношениями социальной зависимости, основанных на симпатиях и антипатиях сотрудников.

В зависимости от мотивов и применяемого инструментария выделяют следующие виды власти менеджмента: *власть, основанная на принуждении, власть закона, власть, основанная на вознаграждении, власть над ресурсами, власть авторитета.*

В зависимости от применяемого инструментария выделяются различные формы власти авторитета: должностная, харизматическая, экспертная, эталонная, власть сотрудничества.

Гуманизация власти в современных условиях повышает роль власти информации, организационной культуры, харизмы, эталона, вознаграждения и соответственно снижает роль организационного насилия и принуждения.

Процесс реализации власти в организации связан с процессом принятия и реализации управленческого решения, но при этом, осуществляется по самостоятельной процедуре. Власть в организации реализуется через *возможность* принять и реализовать управленческое решение.

С точки зрения менеджмента элементарным отношением власти является отношения руководителя и подчиненных ему сотрудников. Тогда процесс реализации властного отношения будет включать ряд последовательных операций:

- оценка управленческой ситуации руководителем, подчиненными, субъектами внешней среды;
- оценка руководителем ожиданий сотрудников и субъектов внешней среды по разрешению ситуации и проявлению воли;
- создание, при необходимости, или укрепление ситуации социальной зависимости;
- принятие управленческого решения и проявление воли руководителем;
- контроль выполнения управленческого решения и оценка соответствия хода реализации и реализованного решения властным ожиданиям.

Процесс осуществления властных отношений эффективен, если власть руководителя соответствует ожиданиям сотрудников. Систематическое расхождение между ожиданиями сотрудников и решениями руководителя ведет к кризису власти, затем к смене ее носителя. Кризис власти, смена носителя власти представляют собой этапы процесса изменения власти, для последовательной смены которых необходима реализация следующих условий. Так, условием наличия кризиса власти – тяжелого переходного состояния, является общественное мнение о неправомочности или некомпетентности руководителя.

9.3. Коммуникации и коммуникационные процессы

Процесс управления представляет собой информационный процесс. В процессе управления информация, с одной стороны, выступает как объект преобразования – предмет управленческого труда, на основе которого принимают

ся управленческие решения; с другой является средством прямой и обратной связей.

Информация является *основой коммуникаций в системе управления*. С помощью информации осуществляется коммуникации не только между субъектом и объектом управления, но и между структурными подразделениями организации, а также организации с внешней средой: потребителями, поставщиками, конкурентами, государственными органами.

Информационный процесс включает операции поиска, сбора, хранения, накопления, обработки, преобразования, воспроизведения и передачи информации. В основе информационного процесса лежит *обмен информацией*. Система управления предприятием постоянно осуществляет обмен информацией с внешней средой, с объектом управления и внутри субъекта управления.

Обмен информацией получил в теории управления название *коммуникации* (от англ. communication – связь) или связующего процесса.

Коммуникационный процесс – это процесс обмена информацией. Элементами коммуникационного процесса являются: субъекты коммуникаций (отправитель и получатель), а также сообщение и канал связи. Коммуникационный процесс включает ряд последовательных этапов:

- выработка информации отправителем;
- кодирование информации и выбор канала связи;
- передача сигнала получателю;
- получение информации получателем.

Субъектами коммуникаций в организации являются должностные лица, руководители, специалисты, служащие, органы управления, целевые рабочие группы, трудовые коллективы, социальные группы, а также субъекты внешней среды.

Каналы связи устанавливаются в процессе делового общения, могут носить официальный (деловая переписка, организация документирования и документооборота в организации) и неофициальный характер. В современных организациях коммуникации осуществляются с применением компьютерных информационных систем, в которых каналы связи существуют в форме локальных и глобальной сетей.

Коммуникационная сеть организации формируется как симбиоз различного рода коммуникаций, реализуемых с помощью компьютерной техники и информационных технологий.

По отношению к внешней среде организации различают внутренние и внешние (с субъектами внешней среды) коммуникации. Особенности организации внешних и внутренних коммуникаций обусловлены источниками возникновения внешней и внутренней информации. Источники внутренней информации управляемы, поэтому можно регламентировать периодичность, сроки, объемы информации, что и делается при создании информационных систем управления и внутренних коммуникационных сетей. Источники внешней информации не управляемы.

Для организации важна следующая внешняя информация: о потребителях продукции и услуг организации; о поставщиках материальных, финансовых, трудовых ресурсов; о конкурентах, их слабых и сильных сторонах; о действующем законодательстве и регулировании хозяйственной деятельности со стороны государственных органов; о политических, экономических, экологических, социально-культурных факторах, о международной ситуации и событиях, о научно-техническом прогрессе, новых технологиях и инновациях.

Специфика *внешних коммуникаций* проявляется в проведении деловых переговоров, ведении деловой переписки, характере межличностного делового общения, формируемых имиджах организации и продукции, организации связей с общественностью, ведении промышленной разведки и бенчмаркинга, применении различных методов и средств, получивших название «вирусной информации» (целенаправленная дезинформация, распространение слухов, недобросовестная реклама и т.д.).

Внутренние коммуникации можно классифицировать по их субъектам. Это коммуникации типа «руководитель – подчиненный», «руководитель – целевая рабочая группа», «руководитель – трудовой коллектив», между органами управления, «орган управления – трудовой коллектив», между руководителями, между специалистами, «руководитель – орган управления», внутригрупповые коммуникации и т.п.

По виду связей различают формальные и неформальные, вертикальные (прямые и обратные) и горизонтальные коммуникации.

Вертикальные коммуникации (прямые и обратные) связывают все уровни управления организации в единое целое. Через систему прямых связей руководство организации обеспечивает ориентацию целей структурных подразделений относительно общих организационных целей; доведение управленческих решений до исполнителей, коррекцию их поведения, установок и стереотипов, координацию действий по достижению целей.

С помощью горизонтальных коммуникаций в организации производится обмен информацией, обеспечивающий координацию, согласование и уточнение целей, задач, взаимодействие специалистов разных структурных подразделений; развитие неформального общения и структуры организации, решающей задачи, которые невозможно решать в официальных рамках.

Коммуникации различаются в зависимости от *способов организации сети каналов*. По этому признаку выделяют цепочные, кольцевые, звездные, много-связные и звездно-кольцевые коммуникации.

Повышение эффективности коммуникаций в организации осуществляется посредством создания компьютерных информационных систем управления и улучшения деловых коммуникаций. *Информационная система управления предприятием* – это совокупность средств и методов, обеспечивающих реализацию всего комплекса операций информационного процесса для выполнения управленческих функций. Она исполняет следующие функции:

– определение потребности каждого конкретного руководителя и органа управления в необходимой информации;

- обслуживание информационного процесса управления организацией;
- установление тенденций и направлений развития информационных технологий организации.

Информационная система управления предприятием включает субъектов коммуникации, каналы и носители информации, а также технические средства информационной работы. Современное направление автоматизации информационного процесса – применение так называемых «корпоративных информационных систем». *Корпоративная информационная система* (КИС) – это совокупность специализированного программного обеспечения и вычислительной аппаратной платформы, на которой установлено и настроено программное обеспечение.

Современные КИС имеют различные варианты построения, архитектуры и приложений. Среди них и их разработчиков наиболее известны на российском и белорусском рынках такие, как SAP, Baan, Oracle, Computer Associates, IFS, Columbus IT Partners, Masonomy, Robertson & Blums, АйТи, Атлант-Информ, Галактика, Парус, Интеллект-сервис, Интерфейс, Инфософт, 1С и др.

Деловые коммуникации – это связанное с исполнением служебных обязанностей межличностное информационное взаимодействие сотрудников организации и организаций-субъектов внешней среды.

Деловые коммуникации существуют в двух формах: *письменной* (деловая корреспонденция и документация) и *устной* (деловая речь). Последняя более распространена, как и письменная, осуществляется *вербально*, но всегда дополняется *невербальным* общением. Вербальное средство делового общения – человеческая речь, невербальное общение реализуется с помощью жестов, телодвижений, положений и перемещений в пространстве, взглядов, внешности, мимики, фонетических особенностей речи и др.

Коммуникационные барьеры препятствуют эффективным деловым коммуникациям, это помехи, возникающие в процессе получения информации из данных и обусловленные организацией коммуникационных процессов. С точки зрения получения информации из данных можно выделить синтаксические, семантические и прагматические коммуникационные барьеры. С точки зрения коммуникационного процесса – это барьеры, возникающие у отправителя, барьеры канала связи и барьеры получателя.

Причины коммуникационных барьеров весьма разнообразны. Их можно объединить в следующие четыре группы.

Технические причины связаны с качеством работы компьютерной техники, программного обеспечения, компьютерной сети, а также техникой речи, техникой слушания, техникой ведения беседы.

Организационные причины обусловлены структурой подчиненности, распределением целей, задач, полномочий и ответственности, уровнем централизации управления, профессиональной компетентностью субъектов коммуникации, вовлеченностью сотрудников в процессы принятия и реализации управленческих решений, применяемыми методами и стилями руководства, сложившейся организационной культурой.

Социально-психологические причины определяются социально-психологическими особенностями личности и коллектива. Наиболее значимые из них: темперамент, ценности, мотивы, жизненная позиция, характер личности; социально-психологический климат, уровни сплоченности и конфликтности, характер делового сотрудничества в коллективе и др.

Социокультурные причины – это причины, обусловленные национальными и культурными различиями людей: общественной моралью, традициями, обычаями, культурными ценностями и т.п.

9.4. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов

Инжиниринг (от англ. engineering и лат. ingenium – изобретательность, выдумка; на русский язык переводится как проектирование) в общем виде – область человеческой деятельности прикладного характера, основной целью которой является применение достижений науки и техники для решения конкретных задач. Инжиниринг – это интеллектуальная деятельность, включающая исследовательские, проектно-конструкторские, расчетно-аналитические, консультационные и другие работы. В результате проведения инжиниринга создаются объекты и разрабатываются структуры, процессы, принципы, методы их функционирования и эксплуатации.

В организациях такими комплексными объектами являются производственные технологии и система управления, что позволяет выделить два вида инжиниринга: производственно-технологический и управленческий.

Управленческий инжиниринг как комплексное проектирование системы управления организацией получил название «организационное проектирование», которое было введено в научную терминологию в начале 1970-х годов. *Оргпроектирование* – это специализированный вид интеллектуальной деятельности, направленный на исследование, разработку и внедрение оргпроектов систем управления на базе достижений науки и техники с целью повышения эффективности работы организации.

Сильный импульс развитию теории и практики оргпроектирования дала концепция реинжиниринга (перепроектирования) бизнес-процессов, сформулированная американскими специалистами *М. Хаммером и Д. Чампи*. Основное положение этой концепции заключается в том, что в современную эпоху корпорации будут образовываться и развиваться на основе бизнес-процессов, т.е. наборов трудовых операций, которые взятые вместе, создают результат, имеющий ценность для потребителя. Эффект при этом достигается не столько за счет специализации труда, сколько за счет принципиально нового управления – управления процессами, а не функциями. Основными критериями эффективности становятся качество, оперативность и степень удовлетворения потребностей клиентов. Объектом проектирования и соответственно управления становится поток работы, который имея многофункциональный характер, идет от одного специалиста (отдела) к другому и удовлетворяет потребности конкретного клиента, т. е. движется по горизонтали – «сквозь» организацию, а не по вертикали – от руководителя к подчиненному. В центре реинжиниринга бизне-

са находится идея отказа от устаревших правил и фундаментальных предпосылок, лежащих в основе сегодняшних деловых операций.

Современные системы бизнес-моделирования поддерживают полный цикл разработки и оптимизации системы управления организацией и решают задачи формализации стратегии, контроля ее достижения, проектирования организационной структуры управления и бизнес-процессов, внедрения систем менеджмента качества в соответствии со стандартами ИСО 9001 2009, формирования системы сбалансированных показателей (ССП), ведения документооборота.

Организация работы на основе бизнес-процессов качественно изменяет содержание и процессы выполнения трудовых заданий сотрудниками, а также структуру трудового процесса компании в целом. Вновь спроектированная управленческая деятельность должна представлять собой систему бизнес-процессов, а не традиционную систему разделения и кооперации труда, базирующуюся на функциональной, технологической и профессионально-квалификационной специализации.

Элементарной единицей в проектируемой структуре трудового процесса организации является трудовое задание сотрудника, цели и процессы исполнения которого изменяются. Трудовые задания преобразуются от узкоспециализированных и ориентированных на соответствующие цели и задачи к более богатым по содержанию, т.е. многофункциональным и многомерным. Степень объединения функций и операций в трудовом задании определяется целями реинжиниринга и, естественно, возможностями сотрудников выполнять более сложную по содержанию работу. Цели трудового процесса проектируются как «сквозные», ориентированные на конечный результат бизнес-процесса, на удовлетворение спроса клиентов, а не специализацию, обусловленную внутренними потребностями и удобствами самой организации.

Изменение структуры трудового процесса предполагает перепроектирование и других элементов системы управления. Изменениям подлежат процедуры и технологии (происходит переход от функциональной специализации к групповой работе); персонал (должен быть способным выполнить новое, обогащенное, ориентированное на бизнес-результат трудовое задание); структура и организационная структура управления предприятием (становятся все более гибкими, адаптивными и органичными); информационная система предприятия (должна быть основана на современных компьютерных информационных системах и технологиях); организационная культура (основные ценности базируются на умении работать в команде единомышленников разных специальностей).

Содержание деятельности по перепроектированию раскрывается через следующие виды работ:

- формирование реинжиниринговой команды;
- анализ процессов с точки зрения удовлетворения потребностей клиентов;
- проектирование бизнес-процессов, начиная от выходов;
- проведение реструктуризации системы управления и ее элементов;

– внедрение разработанных бизнес-процессов и их совершенствование.

Принципы реинжиниринга – правила, которыми руководствуются органы управления и реинжиниринговые команды при перепроектировании бизнес-процессов. К ним относятся ориентация на результат, значимый для потребителя; принцип первого руководителя; творческий подход, обеспечивающий фундаментальное переосмысление и кардинальное перепроектирование бизнес-процессов; принцип горизонтального сжатия процесса; принцип вертикального сжатия процесса; коренная перестройка трудового процесса на основе его автоматизации.

Тема 10. Тенденции развития менеджмента

Под влиянием глобализации, интернационализации и информатизации современного общества, усиления конкуренции и скорости перемен происходят изменения в менеджменте как деятельности по управлению и в системах управления организациями.

Во-первых, современный менеджмент использует *высококвалифицированный управленческий персонал и рассматривает человека в организации не как ресурс, а как важнейший фактор эффективности*. Современный руководитель-менеджер должен уметь работать в условиях расширяющейся самостоятельности, принимать и реализовывать ответственные решения оперативно, исходя из стратегии и политики фирмы и самостоятельного анализа рыночной ситуации. Должен эффективно использовать и развивать все виды ресурсов, опираясь на сотрудничество во вверенном ему подразделении и соответствующим образом строить свои отношения с вышестоящими и равными по рангу коллегами, непосредственно работать с людьми, оказывать на них приносящее успех эмоционально-волевое воздействие. Новые условия деятельности отдают приоритет таким способностям, как способности к самообучению и взаимному обучению при работе в многофункциональных управленческих командах, быстрому переходу от мысли к действию, к предпринимательскому поведению, к лидерству, изменяют философию и способ мышления, систему знаний менеджера.

На смену традиционному приходит *современный работник*. Он – пользователь Интернет, следовательно, потенциально вооруженный мировым знанием, с потенциально неограниченной свободой выбора сферы деятельности. Он работает на гибком рабочем месте в “электронном офисе”, или вообще без офиса, что не позволяет квалифицировать его как работника в традиционном понимании, а только как *сотрудника*, вносящего свой вклад в совместную кооперативную работу.

Эта тенденция проявляется в:

- переходе от “менеджмента-команды”, основанного на преимущественном применении административно-распорядительных методов и жесткой, бюрократической системы разделения и кооперации управленческого труда к “менеджменту-сотрудничеству” всех управленческих работников, занятых совместным кооперированным трудом, ориентированным на реальный, конкретный вклад, а не простое выполнение функциональных обязанностей, и в силу этого приобретающего черты самоуправления, самоуправляющихся структурных подразделений, самоуправляющихся организаций;

- переход от менеджмента, основанного на манипулировании ресурсами, основной задачей которого является рациональное, эффективное использование и распределение ресурсов для достижения целей предприятия и реализации его стратегии, к менеджменту, развивающему все виды ресурсов, прежде всего, трудовые. С этой точки зрения наиболее очевидны изменения в мотивации труда. Их суть в понимании того, что сотрудники – это ресурсы, которые надо развивать, так как от степени их профессионализма, активности, умелости, реали-

зуюмости формируемых ценностных ориентаций зависит эффективность работы организации. Сотрудник все более становится «центром внимания» руководителя;

- усиление в менеджменте так называемых “мягких элементов” управления, к которым относятся стиль работы, сумма навыков персонала, состав персонала, разделяемые персоналом ценности. Эти элементы, отражая неформальную сторону организации, через сознание и поведение сотрудников призваны воплотить в реальность тенденцию к самоуправлению.

Во-вторых, все большее значение приобретает *стратегическая направленность менеджмента*, его способность ставить перспективные, стратегические цели и определять пути их достижения. При этом существенные изменения происходят в содержании стратегического управления, которое все больше переходит от функции планирования расширения бизнеса к функции адаптации организаций к меняющимся внешним условиям, в том числе при возрастающей ограниченности ресурсов. В середине XX века типичная стратегическая реакция на изменения условий бизнеса состояла в возможно долгом игнорировании этих изменений с последующими стандартными действиями (модификация продукции, подавление конкурентов и т.д.); проведение реорганизаций, обеспечивающих адаптацию, занимало 5–10 лет.

Современная фирма ведет как бы «двойную жизнь». С одной стороны, она должна выдерживать конкуренцию на уже занятых ею рынках и совершенствовать свою текущую деятельность путем постепенного реформирования оргструктуры. С другой – фирма должна столь же настойчиво и систематически строить свое будущее с тем, чтобы наиболее безболезненно переходить к нему. При этом необходим разумный баланс между настоящим и будущим: не защитив свой сегодняшний бизнес, фирма не имеет будущего; не выделив должные ресурсы под будущее, фирма может лишиться его.

В-третьих, происходят изменения в содержании *маркетинговой деятельности организации*, которая все больше ориентируется на *качество жизни* потребителей. Последнее обеспечивается не столько качественными товарами и услугами (что достигается на основе *менеджмента качества*), сколько системой качественных товаров и услуг с гарантией со стороны продавца их бесперебойной работы и безпроблемным для покупателя обслуживанием, развивающей все аспекты жизнедеятельности человека и сообществ людей. В результате все большей открытости организаций к воздействию внешней среды трансформируется решение одной из основных задач управления предприятием – овладение рынком.

Решение этой задачи выдвигает на первый план *не традиционное удовлетворение спроса, а его формирование*; овладение товаропроводящей сетью путем ее дополнения системой электронных магазинов; элиминирование возрастающих рисков от изменения цен на продукцию, а также рисков, связанных с финансированием, инвестированием, кредитованием, поведением поставщиков, потребителей и конкурентов, и за счет этого повышение эффективности деятельности предприятия. Современное предприятие становится все более откры-

тым, гибким, динамичным, для менеджмента которого ориентация на качество жизни уже приобрела параметры выпуска изделий по индивидуальному заказу.

В-четвертых, для современной фирмы характерен *высокий уровень инновационной активности*, рост ее интеллектуализации, что означает повышение роли *инновационного менеджмента*. При этом инновации затрагивают все сферы деятельности организации и являются, с одной стороны, средством решения стратегических задач, с другой – обеспечивают максимальную ориентацию на требования внешней среды, рынка. Многие известные зарубежные компании считают, что ежегодно порядка 30% своих доходов они должны получать за счет новой продукции. Соответственно, инновационными должны быть и системы управления такими организациями. Как сказал глава компании “Норзен Телеком” Давид Вайс, “в будущем будет только два вида компаний – быстрые и мертвые”. В результате изменяются взгляды на размеры предприятия, на разработку и реализацию его стратегии, на организацию производственных процессов, на организационную структуру управления, на технологию управления, которое все больше ориентируется на инновационную деятельность.

Широкое развитие получил малый бизнес, который в США производит около 40% валового национального продукта, половину всех инноваций, занимает 2/3 рабочей силы. Кроме инновативности, малое предприятие более гибко и динамично реагирует на потребности клиентов (в противном случае оно разоряется и заменяется другим), лучше управляется, является эффективным дополнением развития крупного и среднего бизнеса.

Инновационная деятельность часто приводит к возникновению *интеллектуальной собственности*, к которой в общем случае относятся охраняемые права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации гражданского оборота. Объекты интеллектуальной собственности – это изобретения, полезные модели, промышленные образцы, секреты производства, товарные знаки, знаки обслуживания и пр., составляющие значительную часть нематериальных активов современной фирмы. В общей сумме активов высокоинновационных фирм стран с развитой экономикой стоимость нематериальных активов составляет до 90% и более. Управление нематериальными активами, в том числе объектами интеллектуальной собственности, является необходимым элементом инновационного менеджмента и предполагает регистрацию таких объектов, их оценку, постановку на учет и коммерческую реализацию (в собственном производстве или на рынке научно-технической продукции).

В-пятых, происходят существенные *преобразования в объекте управления*. Качественно изменяется концепция производства и, соответственно, производственного менеджмента. Гибкая автоматизированная производственная система современного предприятия должна обеспечить работу по индивидуальному заказу за счет экономичного и диверсифицированного производственного аппарата, интеграции маркетинговой, научно-исследовательской, опытно-конструкторской, производственной и сбытовой деятельности, сокращения сроков изготовления продукции путем производства индивидуальных заказов конвейерным способом. Лизинговые фирмы, “электронные магазины”, техно-

парки, техноцентры – необходимые инфраструктурные элементы такой производственной системы.

Крупные корпорации вынуждены изменять свою структуру, образуя внутри ряд меньших по размеру, более автономных структурных подразделений, функционирующих как центры прибыли. Детализация стратегии компании, все больший объем работ по маркетингу, управлению производством, сбытом, кадровому менеджменту, получению прибыли, передается структурным подразделениям, что расширяет их самостоятельность, автономность, объем задач, полномочий и ответственности. Структурное подразделение, таким образом, приобретает черты гибкой, рыночно ориентированной предпринимательской единицы.

В-шестых, указанные изменения в объекте управления приводят к тому, что *организационные структуры управления предприятиями становятся более гибкими*. Это выражается в повышении их стратегической и маркетинговой ориентации: в усилении децентрализации выполнения функций управления; в сокращении уровней управления до двух или трех; уменьшением числа центральных функциональных и штабных подразделений; в замене или дополнении бюрократических элементов самоуправляемыми адаптивными подразделениями. В последних связи руководства-подчинения дополняются отношениями сотрудничества коллег, выполняющих совместную работу, основанную на новой схеме делегирования задач, полномочий и ответственности. В отличие от классической, новая схема делегирования предполагает передачу задач и полномочий не должности, а работнику, а также разделение ответственности на два вида: ответственность за руководство, которую несет руководитель, и ответственность за действия, возлагаемую на подчиненного.

Основными формами современных оргструктур управления предприятиями становятся *маркетинг-ориентированные, клиент-ориентированные, инновационные, венчурные, матричные, сетевые, самоуправляемые структуры*. Усиление требований к ним осуществляется в направлении гибкости, адаптивности, скорости реакции на изменения во внешней и внутренней среде, оперативности принятия управленческих решений, ориентации на конкурентоспособность, качество, сервисное обслуживание, органичности функционирования.

В целом, в построении организации *акценты смещаются в направлении от вертикальных связей к горизонтальным*. Преимущественное применение горизонтальных управленческих связей – связей координации проявляется в двух взаимосвязанных тенденциях. Первая характеризуется проникновением рыночных отношений внутрь крупных корпораций и развитием сетей малых предприятий. Вторая – под воздействием глобализации, расширением координационных и кооперативных связей между потребителями, поставщиками, инвесторами до мировых масштабов.

В-седьмых, *информация и время становятся основными ресурсами менеджера*. Информация является ресурсом особого рода. Только она и при экстенсивном, и при интенсивном экономическом росте всегда перерабатывается во все возрастающих объемах с целью получения знания и принятия решений ли-

бо о необходимости вовлечения в производство новых ресурсов, либо о лучшем использовании имеющихся видов ресурсов. Разумеется, интенсивный рост требует большего и лучшего по качеству знания и управленческих решений. И только информация в виде полученного знания рационализирует использование и развитие всех других видов ресурсов. В результате в на предприятиях начинает применяться менеджмент знаний, выдвигаются и активно развиваются концепции управления организационным знанием и управления на знаниях.

В условиях гибкого реагирования на спрос более значимым становится сокращение сроков принятия управленческих решений, органически сочетающееся с долговременной, выверенной, реализуемой стратегией предприятия. Поэтому предоставление полномочий менеджерам автономных, предпринимательских структурных подразделений, менеджерам среднего и нижнего звена существенно повышает оперативность принятия управленческих решений. С другой стороны, учет фактора времени, увеличивая динамизм системы управления, требует динамичной, временной оценки эффективности управленческих решений.

В-восьмых, происходит *интернационализация менеджмента*. Современный менеджмент унифицируется, приобретает черты международной парадигмы. Это проявляется в формировании общих принципов организации систем управления фирмами и корпорациями, независимо от места их расположения (что находит, в частности, выражение в учете при построении систем управления требований международных стандартов в области менеджмента качества ИСО серии 9000). При этом границы традиционной организации размываются; организация приобретает характеристики сетевой или виртуальной, в которой функции исследований и разработок, маркетинга, производства, закупок, сбыта распределяются между различными предприятиями и которые имеют новые договорные варианты соединений поставщиков, проектировщиков, маркетологов, потребителей, инвесторов.