

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КАДРОВ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич

# МЕНЕДЖМЕНТ

**Курс лекций**

**В трех частях**

**Часть 1**

## ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Рекомендовано учебно-методическим объединением  
по образованию в области сельского хозяйства  
в качестве учебно-методического пособия  
для студентов учреждений высшего образования,  
обучающихся по специальности  
1-74 01 01 Экономика и организация производства  
в отраслях агропромышленного комплекса*

Горки  
БГСХА  
2017

УДК 005.1(075.8)  
ББК 65.290–я73  
Б95

*Рекомендовано методической комиссией  
экономического факультета 22.11.2016 (протокол № 3)  
и Научно-методическим советом БГСХА 29.11.2016 (протокол № 3)*

Авторы:

кандидат экономических наук, профессор *В. В. Быков*;  
кандидат экономических наук, доцент *О. М. Недюхина*;  
кандидат экономических наук, доцент *О. А. Пашкевич*

Рецензенты:

доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики  
и организации производства УО «Могилевский государственный  
университет продовольствия» *А. Г. Ефименко*;  
кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором  
управления РНУП «Институт системных исследований  
в АПК НАН Беларуси» *А. П. Такун*

**Быков, В. В.**

Б95 Менеджмент. Курс лекций : в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента : учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2017. – 170 с.  
ISBN 978-985-467-714-9.

Приведены научно-теоретические положения и практические направления развития экономики и рациональной организации производства на предприятиях АПК и его подразделениях с учетом технических, технологических, социальных и других факторов.

Для студентов учреждений высшего образования, обучающихся по специальности 1-74 01 01 Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса.

УДК 005.1(075.8)  
ББК 65.290–я73

**ISBN 978-985-467-714-9 (ч. 1)**  
**ISBN 978-985-467-715-6**

© УО «Белорусская государственная  
сельскохозяйственная академия», 2017

## **ВВЕДЕНИЕ**

Переход к рыночным отношениям требует изучения и применения новых подходов к управлению организациями, предполагающих использование инициативы и творческих способностей людей, поиск новых взглядов, норм и ценностей, открытый доступ к информации, адаптацию организаций к изменяющимся условиям внешней среды и ориентацию на достижение целей деятельности этих организаций.

Цель изучения дисциплины «Менеджмент» – дать основополагающие представления о сущности, развитии и современном состоянии теории и методологии менеджмента, основных направлениях эффективного управления предприятиями и учреждениями в условиях рыночной системы отношений.

В рыночной экономике выживают лишь те организации, руководство которых грамотно и умело осуществляет эффективное управление своей деятельностью.

## **Тема 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ**

- 1.1. Сущность менеджмента. Менеджмент и управление, соотношение понятий.
- 1.2. Характерные черты и содержание менеджмента.
- 1.3. Цель и задачи менеджмента.
- 1.4. Объект и субъект управления. Методы исследования в менеджменте.
- 1.5. Законы и закономерности менеджмента, их характеристика.
- 1.6. Организация как объект управления. Признаки и характеристика организации.

### **1.1. Сущность менеджмента. Менеджмент и управление, соотношение понятий**

В упрощённом понимании менеджмент может быть представлен как деятельность по достижению поставленных целей организации, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

В современном мире термин менеджмент употребляется для определения различных понятий. Во-первых, менеджмент означает определенный вид деятельности по руководству людьми в различных организациях для достижения целей этих организаций. Во-вторых, под менеджментом понимается область знаний, помогающих осуществить профессиональную деятельность по управлению достижением желаемого результата конкретной деятельности. В-третьих, это понятие ассоциируется с определенной категорией людей (определенным социальным слоем), которые осуществляют работу по управлению. Сегодня эта деятельность превратилась в самостоятельную профессию, область знаний – в самостоятельную дисциплину, а социальный слой – в весьма влиятельную общественную силу.

Однако приведенное выше представление менеджмента является слишком общим для понимания сущности и отличительных особенностей специфической деятельности по управлению организацией для достижения ее целей. В литературе по менеджменту имеются различные определения этого понятия.

В качестве примеров рассмотрим ряд из них, получивших наибольшее распространение:

1. Менеджмент – это достижение целей организации посредством скоординированных усилий работающих людей.

2. Менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу (организацию).

3. Менеджмент – это процесс планирования, организации руководства и контроля для достижения целей организации посредством скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов.

Несмотря на различия, приведенные примеры определения менеджмента позволяют выделить его общие черты: обязательное наличие цели при управлении; особый, интеллектуальный характер этого вида деятельности; управление имеет место в организации. Кроме того, дополнительно к перечисленным общим чертам следует выделить в определении менеджмента присущую ему совокупность основных процессов управления: планирование, организация, руководство и контроль.

Термин «Менеджмент» американского происхождения и не переводится на русский язык дословно. В русском переводе этот термин является аналогом понятия «управление», что не в полной мере соответствует действительности, хотя и отражает общую суть обоих понятий применительно к управлению организацией. Для корректности использования понятий (терминов) «менеджмент» и «управление» в сфере управления следует отразить их содержательные отличия.

Понятие «управление» намного шире. Оно применяется во многих видах человеческой деятельности и в разных ее сферах (управление в неживой природе, биологических системах, управление государством и т. д.), а также применительно к органам управления.

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятия, корпорации, действующими в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали употреблять и в отношении непредпринимательских организаций.

В англоязычных и других рыночно ориентированных странах термин «менеджмент» употребляется в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для других значений используются другие понятия. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин «control», для государственного или общественного управления – термины «government administration» или «publis administration» (переводится как государственное управление), а также другие термины.

Сущность менеджмента составляет управление организацией (хозяйствующим субъектом) в условиях рынка, с учетом использования методов и механизмов хозяйствования в рыночной экономике. Прежде всего это проявляется в направленности деятельности организаций (и соответственно управления этой деятельностью) на удовлетворение общественной потребности и спроса рынка, на обеспечение требований конкретных потребителей, на разработку и производство тех видов продукции и услуг, которые могут быть реализованы (проданы) и обеспечат получение желаемой (планируемой) прибыли. Особенностью менеджмента, определяющей его содержание, является постоянная адаптация деятельности предприятия и управления к внешней среде, включая корректировку целей и программ их достижения в зависимости от конъюнктуры рынка и изменений социально-экономической среды. Важной составляющей менеджмента, отражающей его сущность, является также направленность управления на постоянное повышение эффективности производства за счет получения лучших результатов с наименьшими затратами. При этом объективная оценка конечных результатов деятельности конкретного предприятия или его хозяйственно самостоятельных подразделений определяется на рынке в процессе реализации продукции и услуг. Эффективный менеджмент предполагает также хозяйственную самостоятельность субъектов хозяйствования, обеспечивающую свободу принятия управленческих решений теми, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности предприятия и его подразделений, а также необходимость использования современной информационной базы и компьютерной техники для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Учитывая изложенное, определение менеджмента может быть уточнено.

Менеджмент представляет самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение намеченных целей предприятия (корпорации) в ходе любой хозяйственной деятельности в рыночных условиях, путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов механизма менеджмента.

Основные положения приведенной формулировки определения менеджмента требуют пояснения для их однозначного понимания.

Менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал компании

(предприятия), в которой он работает. Он может владеть ее акциями, а может и не иметь их, работая в обоих случаях по найму в качестве управляющего. Менеджмент объединяет усилия работников различных специальностей, включая инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, психологов, бухгалтеров, плановиков и других, которые работают под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или корпорацией в целом. Понятие «менеджер» определяет принадлежность конкретного специалиста к профессиональной деятельности в качестве управляющего независимо от занимаемого им организационного уровня управления в иерархии предприятия, а также сферы его профессиональной подготовки и практической работы. Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста менеджера в качестве объекта – хозяйственную деятельность предприятия, его конкретную сферу или подразделение (производство, сбыт, финансы, НИОКР, другие сферы и подразделения).

Под хозяйственной деятельностью предприятия в определении менеджмента понимается его функционирование в любой отрасли экономики (промышленности, торговле, строительстве, транспорте банковском деле, страховом деле и т. д.). При этом учитывается любая функциональная область деятельности (НИОКР, производство, сбыт, финансы и другая деятельность), если она направлена на получение прибыли, предпринимательского дохода или социальной выгоды как конечного результата (желаемых целей) такой деятельности.

Содержанием хозяйственной деятельности предприятия является обеспечение процесса производства всеми необходимыми ресурсами и организация технологического цикла преобразования ресурсов в конечный продукт (услугу) в целом.

Понятие технологического цикла включает получение результатов НИОКР, их внедрение в производство, разработку и совершенствование технологий производства, обеспечение требуемого качества продукции, осуществление коммерческих операций, проведение операций товародвижения, осуществление всех видов расчетов, обеспечение технического обслуживания продукции, материально-технического снабжения производства, обеспечение финансовыми ресурсами, персоналом и т. д.

Успешная хозяйственная деятельность предприятия требует управления, которое постоянно направлено на поиск и формирование новых

возможностей, представляемых внешней средой и формируемых самим предприятием, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы самых разнообразных источников, добиваясь получения максимально возможного результата при минимальных затратах.

Определение целей предприятия на ближайшую и дальнейшую перспективу является одним из главных элементов в менеджменте. Различают общие цели, определяющие направления и концепцию развития предприятия в целом, и специфические, которые разрабатываются по основным видам его деятельности в рамках общих целей. Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей предприятия и его обеспеченности соответствующими ресурсами, а также учета угроз и возможностей внешней среды.

Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме полученного результата. Это осуществляется в процессе управления, когда усилия работников предприятия (группы сотрудничающих людей) направляются на достижение его общих целей на основе соответствующей мотивации их труда.

Менеджмент имеет свой собственный механизм, который направлен на решение конкретных проблем взаимодействия при реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности предприятия.

Под механизмом менеджмента понимается внутреннее устройство, принципы, методы, процедуры, объективно обусловленные осуществлением хозяйственной деятельности предприятия в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена (цены, финансы, кредит, прибыль, фонды и формы экономического стимулирования, плата за ресурсы, развитие отношений собственности, маркетинг и т. п.).

Механизм менеджмента в свою очередь состоит из общей технологии, определяемой как основы менеджмента, и экономического механизма.

Основа менеджмента включает общие технологические аспекты и механизмы, которые содержат принципы, методы, функции управления и организационные структуры, управленческие решения и другие связующие элементы менеджмента, а также технологии процессов

управления, научную организацию труда (в том числе менеджеров) и некоторые другие категории.

Экономический механизм менеджмента включает три основных блока: внутрифирменное управление; управление производством; управление персоналом.

## **1.2. Характерные черты и содержание менеджмента**

Характерные черты менеджмента отражают отличительные особенности управления предприятием, которые являются принципиальными при рассмотрении и описании его содержания:

Во-первых, менеджмент представляет собой особый вид деятельности, присущий рыночной экономике. При этом под менеджментом следует понимать профессиональное управление, существенными элементами которого, определяющими его особенности, являются всесторонний анализ и учет конкретных условий функционирования предприятия в процессе управления (принятия управленческих решений), разработка, реализация и управление нововведениями, формулирование стратегии и тактики развития предприятия и т. д.

Во-вторых, менеджмент основывается на экономических методах управления, которые в свою очередь ориентированы на получение экономической выгоды (прибыли) или социального эффекта.

В-третьих, управление предприятием направлено на достижение эффективной организации труда при его функционировании, постоянное повышение производительности труда и качества продукции, которые являются главными элементами формирования конкурентных преимуществ предприятия, определяющими его позицию и успех на конкретном рынке.

В четвертых, менеджмент – это система гибкого управления, позволяющая предприятию своевременно перестраивать свою деятельность, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, а также на изменение условий конкурентной борьбы и социальные факторы развития (страны, региона, отрасли и самого предприятия). Центральным звеном организации гибкого управления предприятием является развитие и повышение эффективности его маркетинговой деятельности и использование маркетингового подхода в менеджменте.

В-пятых, менеджмент следует рассматривать как науку и искусство организации и координации совместной деятельности людей (персонала предприятия, его подразделений), умение работать с ними

для достижения целей предприятия, используя наиболее подходящие для конкретных условий стили и методы руководства. Современный менеджмент отличает гуманизация управленческой деятельности, которая выражается в направленности работы менеджера на повышение благосостояния персонала предприятия.

Содержание менеджмента можно рассматривать в различных аспектах. В сфере внутрифирменного управления менеджмент принято рассматривать как науку и практику управления, как организацию управления предприятием и как процесс принятия управленческих решений.

Менеджмент как наука и практика управления. Научной (теоретической) базой менеджмента является общая теория управления, общая теория систем, исследования и достижения в области математики, включая количественные методы исследования операций и моделирование, психология, социология, информатика, инженерные и экономические науки.

Под научными основами управления понимается система научных знаний, которые составляют теоретическую базу практики управления, а точнее обеспечивают практику менеджмента научными рекомендациями.

Наука об управлении получила развитие в трудах зарубежных и отечественных ученых. Однако в реальном управлении предприятием фигура ученого эксперта, не так ответственна и важна, как фигура руководителя, владеющего в совершенстве научными основами управления как искусства в силу своих личных качеств, таланта, опыта, навыков и здравых суждений и осуществляющего его на практике. Соединение таланта и пазового знания в этой области увеличивает способности добиваться нужных результатов в практической деятельности.

В то же время важно понять, и на это нацелено изучение нашего курса, что менеджмент является самостоятельной областью, являющейся по существу междисциплинарной областью, которую в международной практике принято называть «управленческой мыслью». Управленческая мысль сочетает в себе науку, опыт, талант, «ноу-хау» и владение управленческим искусством. Эволюция управления в XX веке как раз и состоит в использовании этих достижений для решения главной проблемы управления, заключающейся в получении желаемых результатов на основе согласованных действий многих людей, производящих продукцию, услуги и использующих определенные ресурсы.

Содержание менеджмента включает совокупность действий, направленных на детальное представление желаемого результата и реализацию достижения целей предприятия.

Менеджмент как организация управления предприятием призван обеспечить эффективное управление любыми видами хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли (предпринимательского дохода) или решение социальной задачи (задач). Достижение конечных результатов (целей) предприятия предполагает преобразование ресурсов (капитал, материальные ресурсы, технологии, информация, трудовые ресурсы) и осуществление различных управленческих действий, направленных на решение конкретных производственных и социальных задач. Такое понятие менеджмента соответствует пониманию внутрифирменного управления при рассмотрении общих принципов и конкретных методов, механизмов и технологий реализации практических задач управления предприятием.

Менеджмент как процесс принятия управленческих решений отражает процесс управления предприятием как непрерывную цепь разрешения конкретных проблем в осуществлении его хозяйственной деятельности. При этом любая ситуация, возникающая в процессе управления, является конкретной задачей для руководителя-менеджера и требует от него принятия решения (в том числе в отношении целей и программы действий по их достижению). Это касается всех уровней управления. Управляемый объект (предприятие или его самостоятельное подразделение) имеет внешнюю среду, к состоянию которой он должен адаптироваться на основе установления обратных связей. Всякое управленческое решение определяет результат установления конкретной обратной связи с рынком и другими элементами внешней среды (или другими подразделениями внутри предприятия). При этом принятие решения менеджерами всех уровней должно быть регламентировано соответствующими организационными полномочиями, определяемыми конкретной структурой управления. Управленческие решения принимаются на основе информации, полученной и обрабатываемой в процессе подготовки решений. Принятое управленческое решение подлежит конкретизации для исполнителей и предусматривает конкретные меры контроля его исполнения. Анализ информации, принятие на его основе управленческих решений и обеспечение реализации этих решений составляет общую технологию менеджмента.

Системный подход к изучению менеджмента как системы управления предприятием требует ее изучения: во-первых, в статике и дина-

мике; во-вторых, в рамках глобальной и локальной деятельности; в-третьих, на текущий момент и на перспективу. Это находит отражение в формулировке целей, методов их достижения, организационной структуре управления и определении функционирования предприятия как управляемого объекта.

### **1.3. Цель и задачи менеджмента**

Целью изучения менеджмента как учебной дисциплины является приобретение студентами теоретических и практических знаний, способов и инструментов управления организации, а также получение необходимых профессиональных навыков по формированию системы управления организаций, управление поведением людей в их совместной деятельности.

Исходя из этой цели, определяются задачи изучения учебной дисциплины:

- изучить принципы и функции менеджмента, процессов и методов управления организацией;
- освоить базовые теории и методики менеджмента;
- изучить использование базовых концепций, принципов и методов управления на практике;
- освоить интеллектуальную технику индивидуальной и групповой работы руководителя;
- приобрести практические навыки принятия управленческих решений, организации управленческого труда;
- получить знания по оценке и подбору персонала;
- создать теоретико-методическую основу для получения непрерывного самообучения в области менеджмента.

В результате изучения учебной дисциплины «Менеджмент» студент должен закрепить и развить следующие академические и социально-личностные компетенции, предусмотренные образовательным стандартом высшего образования первой ступени по специальности «Экономика и организация производства в отраслях АПК».

Академические компетенции:

- уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач;
- владеть системным и сравнительным анализом;
- владеть исследовательскими навыками;
- уметь работать самостоятельно;

– быть способным порождать новые идеи (обладать креативностью);

– обладать качествами гражданственности;

– уметь работать в команде.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен обладать следующими профессиональными компетенциями:

**Организационно-управленческая деятельность:**

– руководить экономическими службами и подразделениями организаций разных форм собственности, органов государственного управления;

– разрабатывать на основе анализа варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности;

– взаимодействовать со специалистами смежных профессий;

– работать с юридической литературой и трудовым законодательством.

**Планово-экономическая деятельность:**

– проводить систематический контроль за соблюдением подразделениями организации плановой дисциплины, ходом выполнения плановых заданий.

**Производственно-технологическая деятельность:**

– участвовать в разработке производственных и технологических процессов;

– применять эффективную организацию производственных процессов, включая рациональное построение производственных систем;

– внедрять современные технологии управления производством.

**Информационно-аналитическая деятельность:**

– изучать и распространять передовой опыт планово-экономической деятельности и деятельности структурных подразделений организации.

**Инновационная деятельность:**

– осваивать и реализовывать управленческие инновации в профессиональной деятельности.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен **знать:**

– базовые теории и методики менеджмента;

– функции, процессы и методы управления организацией;

– методологию и организационные аспекты менеджмента, технологию и экономический механизм менеджмента;

- методы, основы и основные приёмы исследовательской деятельности в области менеджмента;
- основы современной концепции управления персоналом;
- основные направления кадровой политики организации;
- основные кадровые технологии;
- особенности управления персоналом в условиях кризиса;
- принципы научного обеспечения курса и способы их расширения.

**Уметь:**

- использовать базовые концепции, принципы и методы управления;
- проектировать организационную структуру;
- применять методики управления организационными процессами на практике;
- разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать выбор оптимального, исходя из критериев социально-экономической и экологической безопасности;
- разрабатывать программы нововведений и составлять план мероприятий по реализации этих программ;
- применять современные методы организации управленческого труда, практически использовать теоретические знания и навыки рациональности труда руководителей и специалистов на основе достижений науки, передовой практики и современных технических средств управления;
- планировать деятельность экономической службы и планово-экономической работы в целом по организации.

**Владеть:**

- методами прогнозирования развития социально-экономических процессов в объектах управления и оценки их состояния по потенциальным возможностям экономического, социального и организационного развития;
- расчётом оптимальной численности работников управления;
- оценкой эффективности управления;
- разработкой кадровой политики организации;
- формированием управленческой команды и работы с ней;
- управлением персонала в условиях кризиса организации;
- экономической и социальной оценкой предлагаемых мероприятий по работе с персоналом.

Учебная дисциплина «Менеджмент» входит в цикл специальных дисциплин и базируется на ранее изучаемых учебных дисциплинах: «Экономическая теория», «Экономика организации АПК».

В свою очередь эта учебная дисциплина используется при изучении последующих учебных дисциплин: «Организация, нормирование и оплата труда», «Организация производства», «Маркетинг и ценообразование».

#### **1.4. Объект и субъект управления. Методы исследования в менеджменте**

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта (управленческого органа). Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами – это взаимоотношение людей.

Таким образом, под объектом управления следует понимать отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие.

Субъект управления – это орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие.

В связи с этим одна и та же структура организации может быть и объектом и субъектом управления. Например, в унитарном предприятии управляющей подсистемой является управленческий аппарат предприятия во главе с директором, а управляемой – отделения, участки, цеха. В цехе в свою очередь управляющей подсистемой будет управленческий аппарат во главе с начальником цеха, а управляемой – мастера, бригадиры, руководители первичных коллективов. На уровне первичного подразделения управляющей подсистемой будет мастер (или бригадир), управляемой (объектом управления) – рабочие.

В то же время администрация предприятия (директор) трансформируется в управляемую тогда, когда выполняет приказы (указания, распоряжения) вышестоящих по подчинению органов управления.

Субъектами управления являются органы законодательной и судебной власти. Объекты, на которые воздействует государство посредством законов и судебных решений, классифицируются по нескольким признакам:

– по уровню решаемых задач – экономика республики в целом, отрасли, региона, фирмы;

– по видам регулируемой деятельности – доходы, капиталовложение, личное потребление, цены, различные рынки и т. п.;

– по адресату воздействия – частные национальные компании, различные фонды, научно-исследовательские центры, учебные заведения и др.

Как уже отмечалось, менеджмент – это наука, искусство и практика. Основой всякой науки является возможность объективно измерить изучаемые явления, применить математику, статистику, ЭВМ, ЭММ.

Управленческая наука использует методы и приёмы, принятые в экономической науке, и опирается на методы управленческого исследования: организационный анализ, организационное нормирование, организационное проектирование, графические методы организационного изображения, метод прямого эксперимента, моделирование, метод социологических исследований.

С другой стороны, управление – это искусство, которым можно овладеть людям, имеющим талант организатора, опыт практической работы. Поэтому менеджерам аграрного производства необходима универсальная подготовка по организации и экономике, бизнес-планированию, маркетингу, технологии, агробизнеса, финансам, праву, управлению. Менеджер должен владеть современными средствами и методами, иметь практический опыт организаторской работы в условиях рыночной экономики.

### **1.5. Законы и закономерности менеджмента, их характеристика**

Законы и закономерности управления экономикой являются объективными экономическими категориями. Они определяют форму, структуру, процесс управления.

Понятие «закон» и «закономерность» можно соотнести как общее и частное. Закон отражает более общие понятия, закономерность – это проявление закона, его части, его сторона.

Закон – это отношения, которые носят характер устойчивых, объективных, существенных, необходимых и повторяющихся при определенных условиях явлений.

Говоря о закономерностях, обычно имеют в виду предварительный этап обнаружения закона, т. е. вначале надо найти, понять, проанализировать несколько сходных качеств в явлениях, а затем уже выявляется и объясняется закон как сущность, обобщенное понятие

этих закономерностей. Закономерность в науке управления – это отражение существенных, объективных отношений в реальном управлении экономикой и производством.

Экономические законы и закономерности являются объективными категориями, т. е. они проявляются независимо от человека, от его сознания. Задача человека сводится к умению правильно понять эти законы и построить свою деятельность в соответствии с их объективным проявлением. Рыночная система экономики развитых стран доказала свою действенность благодаря адекватному пониманию ее законов и их использование во всех сферах деятельности.

Познание законов организации, выявление механизма их деятельности позволяет управленцам определять объективные тенденции в развитии производства и рынка, находить оптимальное соотношение между фондом потребления и фондом развития, основным и вспомогательным производством и по возможности создать благоприятные условия для механизма действия законов.

Теория организации изучает общие, частные и специфические законы находящие свое проявление в организации.

**Закон специализации управления.** Сущность закона заключается в том, что управление в организации или фирме, как правило, осуществляется значительным количеством специалистов и это обуславливает необходимость в распределении и специализации различных функций у управленческого персонала.

Виды работ, которые выполняет руководство, зависят от следующих факторов: функций управления (планирование, организация, координация, мотивация, контроль); средств труда (информационные и технические исследовательские и статистические методы и т. д.); трудоемкости выполняемых функций (руководители служб, специалисты, подчиненные) различных полномочий (уровни полномочий, права, обязанности, ответственность) рас ил обязанностей управленческого персонала в зависимости от перечисленных факторов приобретает характер специализации и профессионализму.

Профессионализм в работе является неотъемлемой чертой менеджера-специалиста. В связи с тем, что управление является очень сложным делом, функцию руководства, как правило, не может выполнять один человек, поэтому руководство в крупных предприятиях организовано в виде рабочих групп.

**Закон интеграции управления.** Сущность закона определяется необходимостью самого предприятия и управления.

Содержание интеграции заключается в самой сути управления. Интеграция – это объединение разрозненных специализированных действий в единый общий процесс функционирования и развития управления. Этот закон имеет объективный характер, так как в практической работе управления не может осуществляться без объединения и координации деятельности всех специалистов.

Интеграция в управлении проявляется через следующие компоненты: цель, механизмы управления координации работы структурных подразделений, информационное обеспечение, микроклимат в коллективе, корпоративную культуру, а также инфраструктуру управленческого аппарата.

В процессе производства интеграция продвигается к переходу в новое качество, но есть определенная граница, после которой может начаться дезинтеграция. Если дезинтеграция начинается и быстро развивается, то это может привести к тяжелым последствиям, даже к банкротству предприятия. Дезинтеграция, которая развивается в широких масштабах, является разрушительной и может охватить в целом экономику государства.

**Закон необходимой и достаточной централизации управления.** Закон предполагает, с одной стороны, централизованное и сконцентрированное управление, а с другой – предусматривает передачу отдельных функций управления на более низкий уровень.

Объективно система управления имеет централизованную форму. Мозговой центр менеджмента представлен, как правило, административным советом, директором организации. Организации, в которых руководство высшего звена берет на себя большую часть полномочий, необходимых для принятия важных решений, называются централизованными. Децентрализованные организации – это такие, где полномочия распределены по более низким уровням управления.

Преимущества централизации: позволяет улучшать контроль и координацию специализированных управленческих звеньев, уменьшает количество возможных ошибочных решений, обеспечивает целостность и согласованность действий, дает возможность более эффективно использовать опыт и знания центрального управленческого аппарата.

Преимущества децентрализации: значительно облегчает процесс управления крупной организацией за счет передачи полномочий на

более низкий уровень управления, стимулирует инициативу подчиненных, способствует быстрому продвижению молодых кадров.

Определить вид менеджмента организации (централизованный или децентрализованный) возможно по следующим характеристикам: количества решений, принимаемых нижестоящих уровнях; степени контроля, осуществляется за работой подчиненных.

Закон предполагает, что управление будет эффективным в том случае, если оно будет соответствовать интересам людей. Для этого необходимо, чтобы управление было не только профессиональным, но и демократическим. Этот закон рассматривает взаимоотношения между людьми в коллективе, соотношение власти и подчиненности.

Демократизация управления включает широкий круг вопросов: привлечение большого количества работающих к управлению за счет передачи им имущества (акции и другие ценные бумаги), использование закона децентрализации и управления; нововведения в управленческих структурах. Демократизация управления базируется на таких взаимоотношениях руководителя и подчиненных, когда действия руководителя вызывают положительную соответствующую реакцию.

В развитых демократических странах многие менеджеры строят свою деятельность на основе этого закона. По этой причине в системе управления организацией заложен блок демократии, который включает практические действия по совершенствованию управления людьми.

**Закон времени – закон управления временем.** Этот закон является очень важным в рыночной экономике. Сейчас время превратилось в экономическую категорию, ценность которой определяют все стороны деятельности организации (скорость, реакция на изменения условий и т. д.).

В управленческой практике время находится в центре внимания менеджеров, а закон экономии времени выступает в менеджменте как закон управления временем. В условиях рынка важно опередить своих конкурентов, скорее с найти новые рынки сбыта, раньше других перейти к выпуску новой продукции, своевременно перестроить управленческие структуры. Этот закон имеет глобальный характер. С ним связана успешная деятельность не только в кремах предприятий и организаций, но и развитие целых краёв.

Только при полном учете действий объективных законов можно достичь целей организации, и наоборот, цель становится

недостижимой, если она «противоречит» требованиям отдельных законов, связям координации и субординации.

В научном управлении используются закономерности менеджмента, в которых проявляются законы общественного развития. Знание закономерностей дает возможность не только правильно оценить управленческие явления но и процессы, но и прогнозировать их развитие.

Некоторые исследователи к законам управления относят также закон оптимального сочетания централизованного и децентрализованного управления и закон демократизации. По-нашему мнению, их следует относить к принципам управления.

### **1.6. Организация как объект управления. Признаки и характеристика организации**

Каждый человек в течение всей жизни так или иначе связан с организациями. В организациях или при их содействии люди растут, воспитываются, учатся, вступают в многообразные производственные отношения, развивают науку и культуру. Для достижения личных и организационных целей люди, вступая в организацию, жертвуют частью своей свободы.

Понятие «организация» происходит от французского слова *organization* – сообщаю стройный вид, и имеет три толкования:

1. Внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие дифференцированных и автономных частей целого.

2. Совокупность процессов или действий, ведущих к образованию взаимосвязей между частями целого.

3. Объединение людей, совместно реализующих поставленную цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Под организацией понимается устойчивое объединение совместно работающих людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Понятие «организация» и «предприятие» нами применяются как взаимозаменяемые. Организация представляет собой сложный организм, в котором переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и неформальные инициативы.

Как уже отмечалось, по своей сущности предприятие является не только производственной, но и социальной системой, то есть органи-

заций. Для возникновения организации требуется выполнение следующих трех условий:

1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью группы.

2. Наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены группы.

3. Наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимую для всех цель.

Различают формальные и неформальные организации.

**Организация** (формальная организация) – социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей. Формальной организации присуща формальная структура.

**Неформальные организации** – группы, которые возникают спонтанно, и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Образуются практически во всех формальных организациях, за исключением очень малых. Неформальные организации формальной структуры не имеют.

Для организации характерно наличие жизненного цикла, состоящего из следующих этапов:

– рождение организации: главная цель заключается в выживании, руководство осуществляется одним лицом, основная задача – выход на рынок;

– детство и юность: главная цель – получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост, стиль руководства жесткий; основная задача – укрепление позиций и захват рынка; задача в области организации труда – планирование прибыли, увеличение заработной платы, предоставление различных льгот персоналу;

– зрелость: главная цель – систематический балансированный рост, формирование индивидуального имиджа; эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий; основная задача – рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка; задача в области организации труда – разделение и кооперация труда, премирование за индивидуальные результаты;

– старение организации: главная цель – сохранение достигнутых результатов; эффект руководства достигается за счет координации действий; основная задача – обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях;

– возрождение либо исчезновение: главная цель состоит в обеспечении оживления по всем функциям; рост организации достигается за счет сплоченности персонала, коллективизма; главная задача – омоложение, внедрение инновационного механизма, внедрение научной организации труда и коллективное премирование.

Основными характеристиками организации являются:

1. Ресурсы, необходимые любой организации для достижения намеченных целей и подлежащие преобразованию в процессе производственной деятельности: человеческие, капитальные, технологические, информационные.

2. Внешняя среда (организации полностью зависимы от окружающего мира как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей).

3. Горизонтальное разделение труда – разделение всей работы на составляющие компоненты между участниками трудового процесса. Работа распределяется по профессиональному признаку. Классическим образом горизонтального разделения труда на производственном предприятии являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

4. Вертикальное разделение труда отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

5. Структура организации – совокупность связей и взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации. Все организации независимо от сфер деятельности имеют структуру, которая придает им целостность, способность реализовать свою миссию (предназначение).

6. Управление является существенно важной деятельностью для организации, так как для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, деятельность всех структурных элементов должна быть скоординирована посредством вертикального разделения труда. Управленческий труд в ходе длительной эволюции выделился в особую категорию общественного труда.

Любая организация характеризуется рядом таких параметров, как целевое назначение, правовая и нормативная основа, ресурсы, процессы и структура, внешняя и внутренняя среда, система экономических

связей и отношений. В соответствии с набором параметров все многообразие организаций в зависимости от однородности критерия подразделяется на классы и виды.

Наиболее часто используется классификация организаций по следующим признакам и критериям:

- критерий формализации;
- отношение к прибыли;
- форма собственности;
- целевое назначение;
- широта производственного профиля;
- характер сочетания науки и производства;
- размер предприятия (рис. 1).

На основании **критерия формализации** выделяются:

**формальные организации** – имеют четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи; сюда входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы;

**неформальные организации** – это группы, которые возникают спонтанно, работающие без четко определенных целей, правил и структур; сюда относят все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми. Практически неформальные организации существуют во всех формальных организациях, кроме, возможно, очень маленьких.

По **отношению к прибыли** организации подразделяются на **коммерческие**, которые ставят в качестве главной цели достижение прибыли от своей деятельности, и **некоммерческие** – не стремятся извлекать и распределять между участниками полученную прибыль, а осуществляют деятельность по достижению целей, ради которых они созданы.



Рис. 1. Классификация организаций

В соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь предусмотрены организационные формы, в которых может осуществляться деятельность коммерческих и некоммерческих организаций (табл. 1).

Таблица 1. Организационные формы хозяйственных организаций Республики Беларусь

Класс	Организационные формы	Определение и характерные черты
1	2	3
Коммерческие организации	Хозяйственные товарищества в форме полного и командитного товарищества	<b>Полное товарищество</b> признается, когда участники в соответствии с заключенным договором занимаются предпринимательской деятельностью и несут ответственность своим имуществом по обязательствам
	Хозяйственные общества в форме общества с ограниченной ответственностью, дополнительной ответственностью, акционерные общества	Объединение капиталов, в котором в соответствии с уставом участники несут риск утраты в сумме своих вкладов
	Производственные коллективы	Добровольное объединение участников на основе внесения имущественного паевого взноса, личного трудового участия и иного участия на основе устава, утвержденного общим собранием его членов
	Унитарное предприятие: государственное, республиканское, коммунальное, частное	Организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое неделимо и не распределяется по вкладам. Имущество находится в государственной, коммунальной собственности или в частной собственности физического лица и принадлежащего предприятию на праве хозяйственного ведения
Некоммерческие организации	Потребительский кооператив	Добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемых путем объединения его членами имущественных паевых взносов. Доходы от деятельности распределяются между его членами, которые несут ответственность по обязательствам
	Общественные и религиозные организации	Добровольные объединения граждан на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Участники не охраняют прав на переданное ими этим организациям имущество

1	2	3
	Фонды	Не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели
	Учреждения	Организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично
	Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы)	Некоммерческие организации, объединяющие коммерческие организации в форме ассоциаций или союзов в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов. Члены ассоциации сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица

По размерам организации группируются на:

**крупные** – численность занятых 300 человек и больше;

**средние** – численность занятых определяется в интервале от 100 до 300 человек;

к **малым** относят:

в промышленности, строительстве и на транспорте – до 100 человек;

в сельском хозяйстве и научно-технической сфере – до 60 человек;

в розничной торговле и бытовом обслуживании – 30 человек;

в других отраслях непродовольственной сферы – до 25 человек.

## Тема 2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Основные подходы к периодизации развития менеджмента.

2.2. Эволюция школ и концепций менеджмента.

2.3. Современные подходы к управлению.

### 2.1. Основные подходы к периодизации развития менеджмента

Наука и практика менеджмента в своем развитии прошли несколько этапов. Периодизация развития управления в различных научных источниках рассматривается по-разному.

**1-й подход.** Систематизация Т. Питере и Р. Уотермена предполагает разделение истории развития менеджмента на два периода: дотейлоровский и после. Таким образом, граница выделения двух этапов – начало XX в.

1. Управление XIX в. и более ранних периодов – это накопление практических навыков, выделение отдельных взглядов, концепций, как правило, практического менеджмента, которое в качестве основных принципов основывалось на единоначалии, разделении и кооперации труда; доминирование признаков организации как закрытой от внешнего мира окружения системы.

2. Послетейлоровский период (начало XX в.) характеризуется систематизацией накопленного человечеством управленческих знаний: в производстве, государственном управлении, земледелии, строительстве, в военном деле.

В указанном периоде выделяют четыре этапа в развитии теории менеджмента:

Первый (1900–1930 гг.) – эпоха замкнутой системы и рационального индивида – основывался на теоретических концепциях М. Вебера («рациональная бюрократия») и Ф. Тейлора («научное управление»).

Второй (1930–1960 гг.) – доминирование концепции организации как замкнутой системы и социальных отношений внутри организации. Наибольшее развитие концепция получила у приверженцев так называемой школы «человеческих отношений» (Э. Мэйо, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Д. Карнеги, Ч. Барнард и др.).

Третий (1960–1970 гг.) – доминирование концепции открытой организации. Главное утверждение сторонников данного направления заключается в том, что организация неизбежно связана с внешней средой, а ее успех с ресурсами, поступающими извне (А. Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш).

Четвертый (1970 г. и далее) – период открытой системы и социального индивида. В это время развивается феномен «организационной культуры», особое внимание уделяется человеческому фактору и информационному сопровождению деятельности организации (К. Уэйк, Дж. Марч).

**2-й подход.** Согласно периодизации Р. Ходжеттса, выделяют три «волны» в развитии управления:

Первая – период с V тыс. до н. э. – примерно до середины XVIII в., т. е. до начала «промышленного переворота».

В античных афинской и римской рабовладениях (5000–4000 гг. до н. э.) сложилась стройная управленческая структура. В Древнем Египте был накоплен богатый опыт по управлению огромным количеством рабочих при возведении пирамид и гробниц, контролю и координации процессов производства и управления.

Известный древнегреческий мыслитель Платон (427–347 гг. до н. э.) первый в истории высказал научные идеи о разделении труда.

Сократ (470–399 гг. до н. э.) провозгласил принцип универсальности управления, признал главным в системе организации отбор кадров.

Александр Македонский (356–323 гг. до н. э.) внес значительный вклад в развитие теории и практики управления войсками.

Мыслитель античного мира Аристотель (384–322 гг. до н. э.) сформулировал отдельные принципы демократического управления (возможность участия в управлении богатых и бедных, допуск к занятию должностей всех граждан, кроме рабов и подвергающихся судебному преследованию и др.).

Вторая «волна» доходит примерно до 1870-х гг. На фоне индустриализации получили утверждение такие принципы менеджмента, как стандартизация, унификация, кооперация, специализация, синхронизация. Широко развитие получили экономические методы управления.

Английский инженер Ричард Аркрайт создал иерархический принцип организации производства. На основе разделения труда, рационального размещения оборудования, координации работы машин, должной производственной дисциплины он получил непрерывный технологический процесс.

Широкомасштабный социальный эксперимент в области управления провел в 1800–1828 гг. английский ученый Роберт Оуэн, управляющий текстильных фабрик. Его эксперимент сводился к улучшению условий труда, быта и отдыха рабочих, предоставлении им жилья, сети магазинов с товарами первой необходимости по доступным ценам с целью повышения производительности труда.

Важный шаг в развитии теории и практики организации управления был сделан профессором математики Чарльзом Бэббиджем. Он сформулировал концепцию разделения умственного и физического труда, разработал методику изучения затрат рабочего времени на различных операциях.

Третья «волна» началась в конце XIX в. и продолжается в настоящее время. Ей свойственно широкое использование в управлении современных информационных технологий, возвращение к значимости

технико-технологической составляющей, открытие новых источников энергии, в государственном экономическом управлении – отход от приоритетности монетаризма и признание роли государства в гармонизации социально-экономических отношений.

**3-й подход.** Современная отечественная периодизация истории менеджмента в развитии теории и практики управления выделяет следующие этапы:

Первый – древний (период до новой эры, включая IX–II тысячелетия). Развитие принципа единоначалия создает условия для совершенствования государственного управления, управления военными организациями. Разделение и кооперация труда обеспечили экономическое развитие древних государств. Свидетельства тому – древние исторические памятники в строительстве, земледелии, военной области, культовые сооружения и др.

Второй – ранний (период примерно с I тысячелетия до н. э. и до XVIII в.). Созданы демократические начала в государственном управлении, укрепляется государственный бюрократический аппарат, разработана концепция «образцового хозяйства» и «идеального» государства (Ксенофонт), создана классификация форм государственного управления (Платон). Описана организация труда в отраслях земледелия, создано руководство по сельскому хозяйству.

Третий – промышленный (XVIII–XIX вв.). Развитие теории и практики управления связано с именами А. Смита (анализ разделения труда на разных уровнях, управление доходами и расходами государства), Э. Уитни (унификация и кооперация производства, разработка концепции взаимозаменяемости элементов производства). Р. Оуэна (идеи гуманизации процесса производства), Т. Джеерсона (развитие теории и практики государственного управления), Джона С. Милля (анализ разделения труда, экономической роли государства, методов контроля ресурсов).

Четвертый этап – современный (с начала XX в. – по настоящее время). Характеризуется обобщением и систематизацией накопленного теоретического и практического опыта управления. Созданы и модифицированы различные школы управления.

## **2.2. Эволюция школ и концепций менеджмента**

В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке: школа научного

управления, административная школа, школа человеческих отношений и поведенческих наук, а также количественная школа (или школа науки управления). Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали, что многие ответы на вопросы менеджмента были лишь частично правильными в ограниченных ситуациях. И, тем не менее, каждая из этих школ внесла значительный и ощутимый вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ. Наша цель – помочь вам оценить эволюционный характер управленческой мысли и признать, что приемы, которые оказывались успешными в одних ситуациях и в конкретное время, не всегда успешны в других. Следует понять, что школы пересекаются в вопросах теории и практики, и что в рамках одной организации вы найдете элементы всех этих подходов.

### **Школа научного управления (научный менеджмент) (1885–1920 гг.).**

Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Г. Ганнта, отдельным представителем упомянутой школы является Генри Форд. Эти создатели школы научного управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение её основных компонентов.

Важным вкладом школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше.

Авторы работ по научному управлению также признавали важ-

ность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению – это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

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

Фредерик Тейлор (1856–1915 гг.) в своих наиболее известных работах – «Управление фабрикой» (1903 г.) и «Принципы научного менеджмента» (1911 г.) – разработал новую систему управления, которая впоследствии была названа «школой научного управления». Вместо расплывчатых и довольно противоречивых принципов управления он предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой является математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки, методы повышения квалификации рабочих сбор социальной информации и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм научного менеджмента.

Огромный вклад в научную теорию управления внесли супруги Фрэнк Гилбрет (1868–1924 гг.) и Лилиан Гилбрет (1878–1972 гг.), которые упорно искали оптимальные способы увеличения объема выпуска продукции за счет уменьшения усилий, затрачиваемых на их производство. Они изучали трудовые движения работников, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометражем, что позволило им разработать карты цикла одновременно выполняемых микродвижений.

Результаты своих изысканий Ф. Гилберт изложил в трудах «Азбука научной организации труда» и «Изучение движений». Использование

его исследований позволило обеспечить на производстве трехкратное повышение производительности труда. Л. Гилбрет одна из первых начала заниматься вопросами управления кадрами их научным подбором, расстановкой и подготовкой. В 1915 г. она стала первой женщиной в США, получившей степень доктора психологии. Все ее научные исследования имели практическое применение, широко использовались на многих предприятиях, на некоторых из них были открыты школы по работе с персоналом.

Генри Гантт (1861–1919 гг.) является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий; разработал целую систему плановых графиков («графики Гантта»), позволивших благодаря его высокой информированности осуществлять контроль за запланированным и составлять планы на будущее. Помимо этого, предложил методику премиальной оплаты труда рабочих, внёс значительный вклад в разработку теории лидерства. Основные труды: «Труд, заработная плата и доход», «Промышленное руководство» и «Организация труда».

Генри Форд (1863–1947 гг.) – основатель американского автомобилестроения, один из создателей «философии практики» XX века, разработал философию под названием «Фордизм» (система организации поточно-массового производства, основанная на применении стандартизации, типизации и конвейеризации производственных процессов).

Форд разработал формальную структуру организации, определил мероприятия по сотрудничеству рабочего и управленческого персонала, первым установил на своих предприятиях минимальный уровень заработной платы и 8-часовой рабочий день, создал социологические лаборатории. Основные труды: «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра».

#### **Административная школа (классическая) (1920–1950 гг.).**

Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Видными представителями школы были А. Файоль, Л. Урвик, Г. Эмерсон, М. Вебер, Д. Муни и др. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управле-

ния организаций. Определяя основные функции бизнеса, теоретики «классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления.

Главный вклад представителей школы в теорию управления состоял в том, что они рассмотрели управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.

Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного руководителя и подчиняться только ему одному.

Анри Файоль (1841–1925 гг.) – в основном труде «Общая и промышленная администрация» (1916 г.) разработал общий подход к анализу деятельности организации и сформулировал 14 принципов административной деятельности. Считая предложенные принципы универсальными, он указывал, что их применение должно носить гибкий характер. Многие компании в настоящее время руководствуются указанными принципами.

Административные операции А. Файоль разделил на планирование, организацию, контроль, координацию и распорядительство. Именно они положены в основу известных общих функций управления процессного подхода.

Безусловной заслугой А. Файоля является постановка вопроса о необходимости выделения собственно управленческой деятельности (менеджмента) в особый объект исследования.

Теории управления Ф. Тейлора и А. Файоля имеют не только сходство, но и различия. Тейлор предлагал устанавливать рациональное управление предприятием «снизу», а Файоль – «сверху». Тейлор и Файоль рассматривали разные уровни организации: Тейлор – цеховое управление, Файоль – высшее административное.

Линдал Урвик (1891–1983 гг.) развил основные идеи А. Файоля, сформулировал основные элементы административной деятельности: планирование, организация, укомплектование штата, руководство, координация и составление бюджета. Он разработал также основные принципы формирования организации: соответствие людей структуре,

создание специального и «генерального» штаба, сопоставимость прав и ответственности, диапазон контроля, специализация, определенность.

Гаррингтон Эмерсон (1853–1931 гг.). Его философия управления изложена в книге «Двенадцать принципов эффективности». Обосновал необходимость применения комплексного, системного подхода к решению сложных производственных проблем, дополнил линейный принцип построения организации штабным.

Выдвинул теорию о том, что эволюция человеческого общества проходит через противоборство двух типов организации: военно-разрушительной и экономически-созидательной, но «историю творят не полководцы, политические деятели или цари – ее создают предпринимчивые и деловые люди». Макс Вебер (1886–1920 гг.) основным труд «Теория общества и экономическая организация» посвятил анализу проблем лидерства и бюрократической структуре власти. В зависимости от характера руководителя выделял три типа организаций: харизматический, традиционный и идеальный (бюрократический). Научный вклад М. Вебера заключался в создании им теории рационализации и определения четырёх типов рационализма (формального, субстантивного, теоретического и практического).

### **Школа человеческих отношений (неоклассическая) (1930–1950 гг.).**

Поведенческие (бихевиористические) науки (1950 – наст. вр.). Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась еще в зачаточном состоянии. Многие в начале XX века серьезно ставили под сомнение тогда новую фрейдовскую концепцию подсознательного. Более того, поскольку те, кто интересовался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности. Следовательно, хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется неоклассической школой.

Движение за человеческие отношения. Отличительная черта школы человеческих отношений – перенос акцентов в управлении с выполнения задач на отношения между людьми. Именно эта школа настаивала на необходимости анализа психологической деятельности индивида и выдвинула требование «человек – главный объект внимания».

Возникновение школы человеческих отношений непосредственно связано с именем немецкого психолога Хьюго Мюнстерберга (1863–1916 гг.). В своём труде «Психология и промышленная эффективность» Мюнстерберг заложил основы психотехники (отбор кадров, их совместимость, тестирование способностей и т. д.). Его школа готовила первых в мире промышленных психологов.

Американка Мери Паркер Фоллет (1868–1933 гг.) в работе «Новое государство» выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон. Она хотела совместить в единое целое три школы в управлении: научного управления, административную и человеческих отношений. М. П. Фоллет считала, что менеджер должен управлять в соответствии с ситуацией, а не с тем, что предписано функцией управления.

Особая заслуга в развитии идей школы принадлежит Элтону Мэйю (1880–1949 гг.), основным направлением научных исследований которого был способ применения достижений психиатрии и социальных наук к проблемам организации труда и к практике управления. На основании результатов «Хоторнских экспериментов» учёный утверждал, что руководители в своей деятельности должны учитывать социальную организацию рабочего места и потребности рабочих, а искусство общения с людьми должно стать главным критерием отбора руководителей. Школа человеческих отношений явилась попыткой менеджмента рассматривать каждую организацию как социальную систему, основы концепции которой сводятся к следующему:

- работники коллектива мотивируются в основном социальными потребностями;
- в результате внедрения научно-технических новшеств и рационализации процесса труда работа в значительной степени потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение работник ищет в социальных отношениях;
- работники более отзывчивы к специальному влиянию групп равных им людей, чем к контролю со стороны руководителя;
- особое значение имеют неформальные лидеры для достижения

целей группы, поведение которых воспринимается как наиболее реальное решение поставленных задач.

Развитие поведенческих наук. Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности её человеческих ресурсов.

Идеи школы поведенческих наук заложил Честер Барнард (1887–1961 гг.), Свои труды «Функции администрации» (1938 г.), «Организация управления» (1948 г.) и др. он посвятил проблемам кооперации трудовой деятельности людей и концепции «заинтересованных групп» (физические и биологические ограничения человека подталкивают работников объединяться в кооперации (социальные системы), при этом устойчивость коопераций будет зависеть от результативности и от присущей ей эффективности, а функции менеджера должны сводиться к обеспечению совпадений кооперативных и индивидуальных интересов организации).

Видным представителем школы поведенческих наук являлся Дуглас Мак-Грегор (1906–1964 гг.). В своей книге «Человеческая сторона предприятия» (1920 г.) он изложил теории «Х» и «У». В соответствии с этой теорией он выдвинул положения, характеризующие видение менеджера об отношении работников к труду.

Значительный вклад в разработку теории мотивационной гигиены внес Фредерик Герцберг, который в своей книге «Труд и сущность человека» (1960 г.) аргументирует положение о том, что труд, приносящий удовлетворение работнику, способствует психологическому здоровью человека. В его теории факторами мотивационной гигиены выступают трудовые успехи, признание заслуг, сам процесс труда, продвижение по служебной лестнице.

Большой вклад в развитие поведенческого направления в менеджмент внес Абрахам Маслоу (1908–1970 гг.), разработавший теорию

потребностей, известную как «пирамида потребностей. Заложенные школой идеи побудили возникновение в 60-х гг. особого управленческого подхода, получившего название «управление персоналом».

**Количественная (математическая школа или «наука управления») (1950 – наст. вр.).**

Следует обратить внимание на различия перевода и содержания двух понятий – *scientific management* – «научное управление», которое в американской литературе прямо связывается с «тейлоризмом» и его последователями, и – *management science* – «наука управления» – MS, которая сводится к применению количественных методов или же к исследованию операций (*operations research* – OR). В этом значении часто применяется аббревиатура MS/OR. В советской литературе ему близко по смыслу понятие «экономико-математические методы». Математическую школу управления иногда называют количественной теорией управления, толчком к возникновению которой послужило распространение кибернетики, общей теории систем исследования операций и других математических методов. Странники школы, используя количественные методы для решения управленческих и производственных задач, уделяют внимание принятию решений, экономической эффективности и использованию вычислительной техники. В становление и развитие математической школы управления внесли существенный вклад Р. Акофф, С. Бир, Д. Форрестер и др., которые заложили системный подход к проблемам менеджмента и созданию систематехники.

Важным вкладом школы в менеджмент является применение моделирования к пониманию и разрешению сложных управленческих проблем. Автоматизация производственных процессов и компьютеризация стали значительным толчком к применению в управлении количественных методов.

Центральный пункт науки управления – обеспечение руководителя организации научной базой для решения проблем, связанных с взаимодействием компонентов организации в интересах последней как целого.

### **2.3. Современные подходы к управлению**

**Процессный подход.** Деятельность по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени. Именно процессный подход к менеджменту позволил увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления.

Процесс менеджмента отражает рекомендованную последовательность выполнения основных функций управления, точнее, последовательность начала действий по выполнению функций, так как осуществление многоконтурной обратной связи приводит к одновременному осуществлению функций.

Качество выполнения предыдущего этапа – необходимое условие обеспечения качества выполнения последующего этапа (функции). В этом выражается взаимозависимость функций.

Связующими процессами являются процесс коммуникаций и процесс принятия решений.

В организации протекает множество процессов. М. Портер предлагает классификацию процессов, которая базируется на их роли в создании дополнительных ценностей (каждый процесс должен вносить дополнительный вклад по отношению к предыдущему процессу в ценность конечного продукта). В соответствии с этим критерием все процессы подразделяют на три группы:

- основные, которые связаны непосредственно с производством продукции;
- обеспечивающие процессы осуществляют поддержку основных процессов (снабжение, управление персоналом и др.);
- управленческие процессы включают процессы по установлению целей и формированию условий для их достижения.

Все перечисленные процессы взаимосвязаны между собой и образуют единую систему.

**Системный подход.** Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Применение системного подхода тесно связано с использованием общей теории систем для принятия управленческих решений. Огромный вклад в это научное направление сделали такие ученые, как Дж. Лорш, П. Лоуренс, Э. Г. Юдин и др.

Концепция общей теории систем впервые сформулирована известным биологом Людвигом фон Бергаланфи, который в 50-х гг. XX в. организовал в Канаде центр системных исследований и пытался найти общее, присущее любым сложным системам биологической и общественной природы.

Сейчас понятия «теория систем», «системный подход», «системный анализ» прочно вошли в терминологию современного менеджмента. Эти понятия нетождественны, хотя их часто не разграничивают.

*Теория систем* – это междисциплинарная область научных исследований, в задачи которой входят разработка обобщенных моделей систем; формирование логико-методологического аппарата описания функционирования и поведения системных объектов; создание обобщенных теорий систем разного типа, их поведения, строения и развития. Она изучает абстрактные системы, призвана способствовать выработке правильного метода прогнозирования их поведения, является фундаментом научных исследований. Ее главная цель – создание направляющей основы проведения научных исследований различных объектов.

*Системный подход* в менеджменте рассматривается и как методология научного познания объектов и систем управления, и как способ мышления менеджера по отношению к организации и управлению. Разумеется, методология научного познания не должна противоречить способу мышления менеджера. Наоборот, менеджер должен овладеть системным подходом, который:

- рассматривает любой объект, предмет, явление, ситуацию как систему, в свою очередь, состоящую из множества взаимосвязанных подсистем и элементов;
- обеспечивает основу для представления системы как целого, обладающего новыми интегративными качествами;
- ориентируется на изучение взаимосвязей и взаимоотношений элементов;
- исходит из стохастичной и динамичной природы сложных систем;
- учитывает свойства изучаемых систем;
- изучает функционирование любого объекта как процесс и результат его взаимодействия с внешней средой, принимая во внимание взаимосвязь элементов данного объекта с множеством других элементов внешней среды;
- выявляет функции подсистем и элементов, взаимосвязи между ними;
- определяет тенденции, перспективы и закономерности развития системы и ее элементов.

Применение системного подхода в менеджменте позволило сформулировать универсальные понятия и методы исследования объектов с

учетом их внутреннего многообразия, целостности, органической взаимосвязи их элементов и внешней среды, а также разработать методологию стратегического управления.

*Система* – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.

Организация в виде системы представлена на рис. 2.

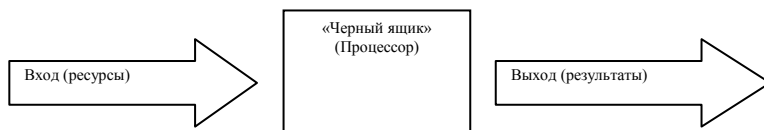


Рис. 2. Организация как система

Из внешней среды организация получает ресурсы для осуществления своей деятельности. В процессоре осуществляется переработка полученных ресурсов. Организация направляет во внешнюю среду результаты своей деятельности в виде готовой продукции, работ, услуг. Управление – координирующее начало, формирующее и приводящее в движение все ресурсы организации для достижения ею своих целей.

Основные системные принципы:

а) *целостность* – принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыводимость из последних свойств целого;

б) *структурность* – возможность описания системы через установление ее структуры, т. е. сети связей и отношений системы; обусловленность поведения системы не столько поведением ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры;

в) *взаимозависимость системы и среды* (система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом активным компонентом взаимодействия);

г) *иерархичность* (каждый компонент системы может в свою очередь рассматриваться как система, а исследуемая в данном случае система представляет собой один из компонентов более широкой, глобальной системы);

д) *множественность описания каждой системы* (в силу принципиальной сложности каждой системы ее адекватное познание требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный аспект системы).

Предприятие в рамках данного подхода рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (подразделений, функций, процессов, методов). Основная идея системной теории заключается в том, что любое решение (действие) имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуации, когда принятое решение в одной области превращается в проблему для другой.

По мере усложнения связей организации с внешней средой акцент переносится на выявление и описание ее неразрывной связи с внешним миром. В результате в 70-х гг. XX в. сформировались черты модели организации как открытой системы. Была дана характеристика внешней среды как совокупности факторов, воздействующих на функционирование организации и находящихся за ее границами.

**Ситуационный подход к управлению.** Этот подход концентрируется на ситуационных различиях между предприятиями и внутри самих предприятий, пытается определить значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность деятельности предприятия. Были сформулированы следующие внутренние переменные: цели, структура, ресурсы культура организации. Именно вариативность внутренних переменных предопределяет возможность решения проблемы гибкости и адаптивности к внешней среде.

Менеджеру в своей практической деятельности приходится сталкиваться с различными ситуациями. Большинство из них повторяется, некоторые остаются беспрецедентными. Поэтому и возникла идея описания действий менеджера в типичных ситуациях, что и явилось предпосылкой становления ситуационного подхода. Практическая реализация данной идеи, совмещенная с системным подходом, открыла перед менеджерами многообразие методов, форм, приемов, техник и технологий действий и поведения в различных ситуациях.

*Ситуационный подход* предполагает, что пригодность различных концепций, методов, форм управления определяется ситуацией. И поскольку существует множество факторов во внешней среде и в организации, то не существует единого, «лучшего» на все случаи жизни способа управлять организацией. В конкретной ситуации самыми эффек-

тивными являются метод, форма, концепция, которые более всего соответствуют данной ситуации.

Ситуационный подход не отрицает системного, а дополняет его, признавая, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для достижения целей организации, могут значительно варьироваться. Центральным элементом ситуационного подхода является *ситуация*.

*Ситуация* – система обстоятельств, условий и факторов, влияющих на организацию в данное конкретное время. Согласно ситуационному подходу, *главная задача менеджера – правильно анализировать и интерпретировать ситуацию*.

Для овладения ситуационным подходом и его практическим использованием руководитель должен:

- знать средства профессионального управления, доказавшие свою эффективность, т. е. процесс управления, системный анализ, концепции, формы, инструменты и методы менеджмента и др.;

- уметь предвидеть положительные и отрицательные последствия применения концепций, форм, инструментов, методов, методик менеджмента, так как все они имеют как сильные, так и слабые стороны при практическом использовании в конкретных ситуациях;

- уметь правильно анализировать и интерпретировать ситуацию, т. е. определять, какие факторы наиболее важны, какой эффект получится в результате управляющего воздействия в данной конкретной ситуации;

- уметь увязать конкретные приемы, формы и методы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект, с конкретными ситуациями, обеспечивая тем самым достижение целей организации наиболее эффективным путем.

В ситуационном подходе основным признается требование анализа ситуации, определяющее главные и второстепенные факторы.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации по применению научных концепций, принципов, методов в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней среды.

**Комплексный подход** при принятии управленческих решений учитывает важнейшие взаимосвязанные и взаимозависимые факторы внешней и внутренней среды организации – технологические, экономические, экологические, организационные, демографические, социальные, психологические, политические и др.

В рамках комплексного подхода выделяют два специфических подхода: поисковый – ориентированный на будущее и определяющий состояния объекта управления в дальнейшем при условии сохранения сегодняшних тенденций его развития; целевой – планирующий целенаправленное изменение объекта управления в будущем с учетом возможных путей и сроков перехода управляемой подсистемы из сегодняшнего состояния в желаемое.

**Интеграционный подход** к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между:

- отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;
- стадиями жизненного цикла объекта управления;
- уровнями управления по вертикали;
- уровнями управления по горизонтали.

Интеграция – это углубление сотрудничества субъектов, управление взаимодействием и взаимосвязями между компонентами системы управления.

**Маркетинговый подход** предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя:

- повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителя;
- экономия ресурсов у потребителя за счет повышения качества;
- экономия ресурсов в производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технического прогресса (НТП);
- применение системы менеджмента.

**Нормативный подход.** Нормативный подход представляет собой установление нормативов управления по всем подсистемам менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам подсистем:

- целевой (показатели качества и ресурсоемкости товара, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды);
- функциональной (нормативы качества планов, организации системы менеджмента, качества учета и контроля, стимулирования качественного труда);
- обеспечивающей (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы, выполнения стоящих перед ними целей и задач, эффективности использования различных видов ресурсов в целом по фирме; нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности,

перспективности во времени и по масштабу применения).

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

### **Тема 3. ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ**

- 3.1. Понятие и классификация функций менеджмента.
- 3.2. Основные функции и их содержание.
- 3.3. Конкретные функции управления.
- 3.4. Принципы менеджмента.

#### **3.1. Понятие и классификация функций менеджмента**

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

Функции менеджмента были впервые выделены французским горным инженером Анри Файолем (1861–1925 гг.). А. Файоль считал, что управлять – значит прогнозировать и планировать, организовывать и руководить командой, координировать и контролировать. Он выделил пять функций менеджмента: предвидение (планирование), организация, распорядительная деятельность, координация и контроль. А также одновременно разделил все функции на шесть групп: производственная, финансовая, коммерческая, учетная, административная, техники безопасности.

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

*Функции менеджмента* характеризуют общие задачи и направления управленческих работ, состав и содержание которых в наименьшей степени зависит от специфики конкретной организации (ее отраслевой принадлежности, размера, организационно-правовой формы и т. п.).

Как вид управленческой деятельности функция является частью управленческого труда, отраслью управленческой работы, которая характеризуется единством и однородностью содержания выполняемых операций и процедур.

Функции управления определяют, что должен делать аппарат управления, орган управления, управленческий работник. Для выполнения функции управления должны быть созданы управленческие должности и организационная структура управления (ОСУ). Организационная структура управления устанавливает, кто конкретно выполняет управленческие функции и каким образом управленческие работники взаимодействуют между собой.

Дифференциация функций менеджмента позволяет выделить отдельные задачи и виды управленческой деятельности и регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления.

Рассмотрение менеджмента как совокупности и процесса взаимосвязанных функций обеспечивает синтез различных школ научного управления и возможность реализации ситуационного подхода при принятии управленческих решений.

Различные концепции менеджмента предусматривают большое разнообразие состава и содержания функций менеджмента.

Функции управления делятся на две большие группы, позже получившие название общих (основных) и специальных (специфических).

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

Общие функции взаимно проникают друг в друга. Это значит, что, например, сам процесс планирования должен быть спланирован (определены цели, условия и критерии разработки бизнес-плана); организован (установлены сроки, последовательность, ответственные работники и подразделения за разработку отдельных разделов и бизнес-плана в целом); промотивирован (разработана система оплаты и других форм мотивации для разработчиков бизнес-плана); проконтролирован (осуществлены учет, анализ и контроль хода и результатов работы по разработке бизнес-плана).

**Специальные (специфические) функции** дают характеристику процесса управления, определяя его направленность на конкретные стороны и сферы деятельности предприятия. При этом весь процесс управления расчленяется на определенные направления деятельности

организации, в рамках которых повторяются и воспроизведется управленческие циклы. К специальным функциям управления относятся:

- стратегическое, тактическое и оперативное планирование;
- маркетинг;
- управление основным производством;
- управление вспомогательным производством (ремонтным, энергетическим, транспортным и инструментальным обслуживанием);
- управление инновационной деятельностью;
- управление бухгалтерской деятельностью;
- управление трудом и его оплатой;
- управление качеством продукции;
- управление сбытом;
- управление капитальным строительством и др.

Состав специальных функций определяется спецификой бизнеса предприятия.

## **3.2. Основные функции и их содержание**

### **Функция планирования**

*Планирование* – это процесс определения системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Результатом процесса планирования в организации является система взаимосвязанных плановых документов – планов.

Сущность планирования проявляется:

- в конкретизации целей развития организации в целом и каждого подразделения в отдельности на определенный период;
- определении задач деятельности организации во всех сферах;
- определении средств достижения целей;
- определении сроков и последовательности реализации задач;
- выявлении материальных, трудовых, финансовых, информационных ресурсов, необходимых для решения поставленных задач;
- определении ответственности за решение задач.

*Задачи планирования:*

1. Обеспечение целенаправленного развития организации в целом и ее структурных подразделений.

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

3. Координация действий всех подразделений и работников организаций. Координация осуществляется как предварительное согласование действий при подготовке планов и как согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов.

4. Создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу «факт – план».

5. Стимул (мотивация) трудовой активности работающих. Успешное выполнение плановых заданий – объект особого стимулирования и основание для взаимных расчетов, что создает действенные мотивы для эффективной и скоординированной деятельности всех участников.

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

При планировании необходимо соблюдать определенные принципы (приведены в табл. 2).

План – основа деятельности организации любой формы собственности и размеров; содержит указания кому, какую задачу и в какое время решать, какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи.

Планы различаются по:

1) *предмету* (НИОКР, производство, сбыт, снабжение, персонал, финансы и т. д.);

2) *уровню* (организация, подразделение, исполнитель);

3) *содержанию* (продуктивно-тематическое, ресурсное, объемно-календарное);

4) *периоду планирования*:

- долгосрочное (более 5 лет) – стратегическое;
- среднесрочное (1–3 года) – тактическое;
- краткосрочное (до 1 года) – оперативное.

Т а б л и ц а 2. **Принципы планирования**

Принципы	Краткая характеристика
Единство научно-технических, социальных и экономических задач развития организации	Находит отражение в составе целевых параметров планирования деятельности организации, видах разрабатываемых планов, в критериях оценки плановых решений
Научная обоснованность и оптимальность решений	Обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления производственных процессов, использованием методов оптимального планирования, экспериментов, оптимизации плановых решений, построении интегрированных систем подготовки и обработки данных
Преобладание стратегических аспектов в планировании	Требует обязательного использования специфических форм стратегического планирования на предприятии и подчинения ему всех других видов планирования
Комплексность планирования	Означает системную связь всех разрабатываемых на предприятии планов
Ресурсная сбалансированность планов	Реализуется составлением во всех сферах деятельности организации материальных, трудовых, финансовых, энергетических и прочих видов балансов
Гибкость и эластичность планирования	Требует динамичной реакции планов на отклонения в ходе работ или изменения внутренних и внешних факторов, а также способности сохранять необходимые резервы и предусматривать плановые альтернативы
Непрерывность планирования	Находит своё отражение в концепции скользящего планирования, в которой благодаря периодическому продлению планов долгосрочные укрупненные расчеты сочетаются с детальным краткосрочным планированием

Каждый вид планирования отличается составом решаемых задач, используемой информации, планируемых параметров и степенью их детализации, методами выполнения плановых расчетов.

*Планирование* – один из важнейших процессов принятия решений в организации; состоит из отдельных этапов и процедур их реализации, которые находятся в логической взаимосвязи и осуществляются в постоянно повторяющейся последовательности, образуя специфический плановый цикл.

Процесс планирования независимо от вида планов состоит из:

- 1) постановки задачи планирования;
- 2) разработки плана;

3) реализации планового решения.

**Этап постановки задачи** включает формирование целей и анализ проблем планирования. Конкретное выражение целей зависит от вида разрабатываемых планов. Анализ проблемы заключается в изучении и сравнении фактически достигнутого или ожидаемого на момент разработки плана состояния объекта планирования с требуемыми целевыми значениями.

Изначально для организации должна быть сформулирована миссия.

*Миссия организации* – выражение философии и смысла существования организации. Миссия содержит информацию о сфере деятельности, ключевых целях и принципах работы, о рынках, находящихся в фокусе интересов организации, а также о том, что должно заинтересовывать потенциальных партнеров, вызывать доверие и мотивировать их поступки по отношению к данной организации.

Общие рекомендации по выработке миссии:

- миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так она устремлена в будущее и показывает, на что будут направляться усилия и какие ценности будут для организации наиболее важными;

- в миссии не принято указывать в качестве цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности любой коммерческой организации.

*Роль миссии:* создание положительного имиджа организации во внешней среде, создание корпоративного духа внутри организации, основа управления; основа установления целей; основа распределения ресурсов; основа системы мотивации.

*Цели* – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

*Сферы установления целей:*

- *производство* (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, снижение материалоемкости);

- *маркетинг* (увеличение доли рынка, выход на новые рынки, повышение удовлетворенности потребителей);

- *финансы* (распределение финансовых ресурсов, управление дебиторской и кредиторской задолженностью, установление показателей прибыли, рентабельности, затрат);

- *НИОКР* (разработка и внедрение инноваций, модернизация и техническое перевооружение);
- *кадры* (повышение квалификации работников, улучшение условий труда);
- *менеджмент* (определение и использование принципов и методов управления).

Ключевые *требования* к устанавливаемым целям:

- конкретность содержания (что?);
- адресность (кто?);
- четкие временные рамки, на которые устанавливаются цели (до какого момента времени?);
- измеримость;
- реальная достижимость;
- гибкость;
- непротиворечивость и согласованность с другими целями.

Установление целей предполагает следующие этапы: анализ среды, выработка миссии, постановка целей организации (дерево целей).

**Этап разработки плана** предусматривает формирование возможных вариантов решения проблемы планирования, прогнозирование возможных последствий их реализации для организации, оценку вариантов принятия решения.

**Этап реализации планового решения** заключается в доведении планового решения до исполнителей в виде плановых заданий, нормативов, показателей.

### **Функция организации**

Термин «организация» (от лат. *organizo* – сообщаю стройный вид, упорядочиваю, устраиваю) в менеджменте употребляется в двух значениях:

1. Организация как обозначение *процесса упорядочения субъекта и объекта управления* таким образом, что каждый из их элементов действует на 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.

2. Организация как созданная, *упорядоченная и действующая система*. Например, предприятие, фирма, университет, научно-

исследовательская организация, структура предприятия.

Первое смысловое значение характеризует 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.

Необходимость организационной деятельности обусловлена следующими причинами:

- для достижения своих целей людям необходимо объединяться;
- любая совместная деятельность требует координации;
- любая совместная деятельность людей будет более эффективной, если для каждого члена организации определено: что он должен делать, за что он несет ответственность и кто его контролирует.

**Организация** как функция управления состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей.

Выделяют три направления организационной деятельности:

- определение норм управляемости;
- установление взаимоотношений полномочий и ответственности, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных;
- формирование организационной структуры.

Процесс организационной деятельности включает:

- установление целей предприятия;
- выявление и классификация видов деятельности, необходимых для достижения целей;
- формирование структурных подразделений, определение их целей, закрепление за ними групп видов деятельности;
- распределение полномочий;
- вертикальная и горизонтальная взаимосвязь подразделений (должностные связи и информационные потоки).

*Цель функции организации* – формирование структуры субъекта и объекта управления, а также взаимосвязей между ними.

*Содержание функции организации* в менеджменте раскрывается через понятия «делегирования», «департаментализации», «диапазона контроля», «норм управляемости», «централизации и децентрализации управления», «регламентации».

**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. Распределение задач и полномочий является объективным процессом. Делегируя задачи и полномочия, 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. Ответственность при делегировании не должна размываться.

**Ответственность** – это обязательство выполнить имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Если должностное лицо принимает ответственность за выполнение задачи, то ему необходимо предоставить соответствующие ресурсы, что осуществляется путем делегирования полномочий.

**Полномочия** – это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников для достижения целей организации.

**Департаментализация** (от англ. *departement* – 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.

Практика показывает, что существует количественный предел числа сотрудников, работу которых может успешно планировать, мотивировать, организовывать и контролировать один руководитель. Этот предел непостоянен и зависит от конкретных условий.

**Диапазон контроля** – это размер команды (число сотрудников), находящейся в подчинении одного руководителя. Ограниченность диапазона контроля является причиной многоступенчатости организации и ее структуры.

Сложнейшая проблема организационной деятельности – это опре-

деление степени централизации и соответственно децентрализации в управлении. **Централизация (децентрализация)** – это степень сосредоточения у менеджеров различных иерархических уровней полномочий по принятию и реализации управленческих решений.

**Регламентация** – заключительный этап организационной деятельности. Она осуществляется с целью разработки организационных регламентов, норм, нормативов, инструкций, правил и процедур, которые являются основными документально оформленными результатами выполнения функции организации.

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 и организационная структуры.

Регламентация организационной структуры управления включает:

- установление состава управленческих структурных подразделений, их внутренней структуры и управленческих должностей;
- определение подчиненности и основных взаимосвязей управленческих подразделений и должностей;
- определение численности управленческих подразделений, трудоемкости основных видов работ, норм управляемости, квалификационного состава управленческих работников;
- распределение задач, полномочий и ответственности между управленческими должностями;
- расчет затрат на управление, установление бюджета и показателей эффективности аппарата управления.

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 квалификационному 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.

Схема организационной структуры и штатное расписание разрабатываются для предприятия в целом, положения – для каждого структурного подразделения, должностные инструкции – для всех управленческих должностей.

### Функция контроля

В самом общем виде **контроль** можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Система внутреннего контроля должна ориентироваться на:

- устойчивое положение организации на рынках;
- признание организации субъектами рынка и общественностью;
- своевременную адаптацию систем производства и управления организации к динамичной внешней среде.

**Цель контроля** – обеспечение эффективного осуществления всех основных функций менеджмента.

Специфика контроля состоит в том, что, с одной стороны, – это самостоятельная функция, с другой, – элемент каждой общей функции управления (планирование, организация, мотивация).

*Задачи контроля:*

- сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности и ее результатах (функция – учет);
- оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов (функция – оценка);
- анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности (функция – анализ);
- прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий.

**Объект контроля** – это организация в целом, её сферы деятельности, персонал, отдельные показатели деятельности и т. д.

В менеджменте под контролем понимается:

- процесс обеспечения достижения целей организации;
- деятельность по определению качества и корректировке выполняемых сотрудниками работ;
- процесс обратных связей в организации.

Контроль как *общая функция* управления присущ каждому руководителю. Контроль начинается с того момента, как определены цели организации.

Смысл контроля заключается также в том, чтобы предупреждать возникновение кризисных ситуаций. Для этого необходим контроль над событиями. Контроль позволяет выявить проблемы и скорректировать организацию до того, как проблемы перейдут в кризис.

Хороший контроль есть способность организации вовремя фиксировать свои ошибки. Смысл контроля также в том, чтобы успешно работать в условиях неопределенности и риска.

Задуманные планы и нарисованные оргструктуры не всегда сбываются даже при выдающихся исполнителях. Действуют внешние факторы, а люди – не роботы. Чтобы правильно среагировать на изменения, необходим контроль за ними.

Смысл *контроля* также и в том, чтобы поддерживать успехи организации.

Система контроля должна фиксировать внимание на отклонениях в критических точках. Умение выбрать критические точки – это искусство управления.

Контроль должен быть объективным, гибким, экономичным.

Необходимы **три условия** для организации контроля.

1. Контроль требует наличия планов, нормативов, правил работы, программ и смет.

2. Для контроля необходима организационная структура, чтобы знать, кто за что отвечает. За саму же оргструктуру отвечает первое лицо организации.

3. Контроль необходим для решения задач организации и поэтому находится в тесной взаимосвязи с мотивацией.

Система контроля в организации должна предусматривать осуществление различных видов контрольной деятельности.

Эффективная система контроля характеризуется следующими чертами:

- стратегической направленностью;
- ориентацией на результаты;
- соответствием контролируруемому виду деятельности;
- своевременностью и гибкостью;
- экономичностью и простотой;

Классификация видов контроля представлена на рис. 3.

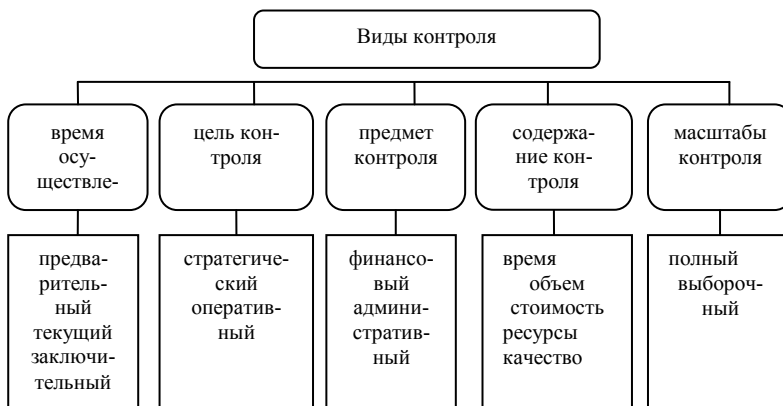


Рис. 3. Классификация контроля

Характеристика основных видов контроля представлена в табл. 3.

Т а б л и ц а 3. Характеристика основных видов контроля

Вид контроля	Содержание
1	2
Предварительный	Проводится до принятия решения по вопросу в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. Применяется к трудовым, материальным и финансовым ресурсам
Текущий	Осуществляется в процессе исполнения принятых решений (плановых заданий). Назначение – своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решения в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником
Заключительный	Осуществляется после реализации решения для проверки правильности исполнения
Стратегический	Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации. Объектами выступают важные аспекты политики организации: маркетинг, научно-технические прогнозы и т. д.

1	2
Оперативный	Нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов и имеет своей задачей обеспечение выполнения принятых плановых заданий. Объектами выступают тематические и производственные задания, сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, связанные с деятельностью затраты организации
Финансовый	Ориентирован на конечные результаты деятельности предприятия и проводится на разных уровнях управления в соответствии с принятой организационной структурой. Объектами являются такие показатели, как прибыль, издержки, объемы производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое состояние организации (платежеспособность и ликвидность)
Административный	Распространяется на процессы деятельности и управления ими, имеет иерархическую структуру. Объекты контроля – производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, ситуация в коллективах исполнителей, выполнение производственной программы и всех видов планов организации
Полный	Мероприятия контроля постоянно реализуются в принятой организационной структуре
Выборочный	Организуется разовое мероприятие, имеющее целевой характер: проверка качества продукции, соблюдение нормативных требований, научно-технического уровня продукции и т. п.
Внутренний	Система контроля организуется предприятием самостоятельно
Внешний	Контроль со стороны внешних контрольных органов, вышестоящей организации, государственных органов и т. д.

**Этапы процесса контроля.** Технология контроля имеет три самостоятельных этапа:

- 1) установление критериев и стандартов;
- 2) сопоставление с ними реальных результатов;
- 3) принятие корректирующих действий.

Этапы контроля четко различимы. Они свойственны контролю в любой системе управления.

Весь смысл контроля в том, чтобы *своевременно* установить отклонения. Корректирующее решение принимается на основе выяснения причин отклонений. Его смысл – возвращение организации к установленным стандартам.

## Мотивация как функция менеджмента, теории мотивации

**Мотивация** в менеджменте определяется как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» и как «способность заставить людей делать хорошо и с энтузиазмом то, что должно быть сделано».

*Современные теории мотивации можно* разделить на две группы: содержательные и процессуальные.

**Содержательные** теории основываются на определении потребностей идентификации мотивов личности, побуждающих людей действовать так или иначе. **Процессуальные** теории не оспаривают, что человек действует на основе мотивов и для удовлетворения потребностей, но сосредоточивают свое внимание на том, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

**Содержательные теории мотивации.** Общим для этой группы теорий является то, что они пытаются идентифицировать потребности и мотивы людей. Но в самой этой идентификации имеются существенные разночтения, наблюдаемые у авторов различных концепций. Наиболее известными являются теории мотивации А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Д. Мак-Грегора и Ф. Герцберга.

**Теория мотивации А. Маслоу.** Он в 1940-е гг. предложил разделить многообразные индивидуальные потребности людей на пять групп и (что не менее важно) расположил их в виде строгой иерархической структуры – пирамиды. А. Маслоу считал, что поступками людей движут:

- физиологические потребности, связанные с выживанием – голод, жажда, секс, отдых, сон;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем – потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;
- социальные потребности – потребности в причастности к какой-либо социальной группе: семье, трудовому коллективу, кругу друзей и знакомых, т. е. потребности в любви, дружбе, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки;
- потребности в уважении – потребности в самоуважении, уважении со стороны окружающих, в признании;
- потребности самовыражения – потребности в росте как личности,

в личном самосовершенствовании, исполнении желаний.

Все эти потребности образуют строгую иерархию, т. е. удовлетворение потребностей нижних уровней первичное на поведение человека влияют сначала физиологические потребности, затем потребности в безопасности, далее – социальные и только потом – потребности в уважении и самовыражении.

Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным мотивом поведения человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена, так как в процессе развития личности человека расширяются его потенциальные возможности.

**Теория потребностей Дэвида Мак-Клееланда.** Д. Мак-Клееланд предложил свою классификацию потребностей высших уровней, выделив потребности во власти, в успехе и в причастности.

Потребность во власти – желание воздействовать на других людей: Это – необязательно рвущиеся к власти «карьеристы» в негативном понимании, а люди, испытывающие потребность в проявлении и расширении своего влияния. Люди с этой потребностью чаще всего проявляют себя как откровенные, энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции.

Потребность в успехе – желание всегда достигать поставленных целей. Эта потребность удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с этой потребностью рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые результаты поощрялись вполне конкретно.

Потребность в причастности схожа с соответствующей группой потребностей, выделенной А. Маслоу. Люди с этой потребностью заинтересованы в компании знакомых, друзей, оказании помощи другим. Их привлекают работы с обширными возможностями социального общения. Действия менеджера аналогичны действиям по удовлетворению социальных потребностей.

**Теория Дугласа Мак-Грегора.** Д. Мак-Грегор разделил людей на две группы в зависимости от их отношения к работе.

Одним людям (теория Х в интерпретации Мак-Грегора) не нравится работа и они будут ее по возможности избегать. Они мало способны к творчеству, за исключением тех случаев, когда нужно «обойти» правила, установленные руководством. Основными мотивами к труду для

них являются деньги и беспокойство за свою безопасность. Они предпочитают быть ведомыми, а не принимать на себя ответственность, которой избегают. Поэтому этих людей надо принуждать или «покупать», чтобы они приложили необходимые усилия, четко определять объем их прав, обязанностей и ответственности, разрабатывать программы стимулирования, постоянно контролировать ход и результаты работы, давать жесткую оценку результатам их труда, поддерживать строгую дисциплину.

Другим людям (теория Y) работа необходима для собственного психологического роста. Они при благоприятных условиях способны к творчеству и изобретательности, к самомотивации, желают реализовать свой потенциал, стремятся к достижению поставленных целей, ищут ответственность и принимают ее на себя. Дисциплина, которой эти люди придерживаются сами, более эффективна, а порой и строже той, которую им навязывают. Поэтому задачей менеджера в отношении этих людей является создание условий, в которых самомотивация может реализоваться. Менеджер должен давать им возможность добиваться успеха, проявлять творчество, принимать и нести ответственность, использовать таланты, способности и интересы сотрудников настолько, насколько это необходимо для решения задач и достижения целей организации.

**Теория мотивации Фредерика Герцберга.** Ф. Герцберг говорил: «Не нужно делать людей счастливыми, просто избавьте их от несчастий». Он создал свою концепцию мотивации, впервые разделив все мотивационные факторы на две группы: «гигиенические факторы» и «мотивации», а также выявив, что чувства удовлетворенности и неудовлетворенности в мотивации не являются прямо противоположными друг другу.

**Гигиенические факторы** связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Их отсутствие или неадекватность вызывает у работника неудовлетворение работой, а их наличие или достаточность не мотивирует работника к более эффективному труду, а только снимает у него чувство неудовлетворенности. Гигиенические факторы не мотивируют работника к повышению производительности труда, а только делают работу более привлекательной и не дают развиться чувству неудовлетворенности работой. Работник «замечает» эти факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или отрицательной. До того он не обращает на них внимания.

К гигиеническим факторам отнес политику администрации фирмы,

условия работы, заработную плату, взаимоотношения с равными по должности, характер контроля со стороны начальника, удобство расположения, отсутствие шума, загрязнений окружающей среды на рабочем месте, межличностные отношения и др.

**Мотивации** связаны с самим характером и сущностью работы. Их отсутствие или неадекватность вызывает у работника чувство отсутствия удовлетворенности, и только наличие их в полной мере вызывает удовлетворенность работой и мотивирует к повышению производительности и эффективности труда.

К мотивациям относятся: продвижение по службе, достижения, признание и одобрение результатов работы, успех, оплата, связанная с результатами труда, хороший заработок, высокая степень ответственности, возможности творческого роста и др.

#### **Процессуальные теории мотивации.**

**Теория ожиданий** основана на тезисе, что наличие активной потребности (фактора-мотиватора в трактовке Ф. Герцберга) не является единственным необходимым условием мотивации человека. Человек направит свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен с большой степенью вероятности, что его усилия приведут к достижению цели и получению вознаграждения, и, следовательно, – к удовлетворению.

Мотивация (М), согласно этой теории, является функцией трех факторов: ожидания в отношении «затрат труда и результатов» (З-Р); ожидания в отношении «результатов труда и вознаграждения» (Р-В); валентности (V):

$$M = f [ (З-Р), (Р-В), V ] .$$

Исходя из теории ожиданий, мотивационный процесс и его результат – удовлетворенность, получаемая работником, зависят от того, насколько ожидаемое вознаграждение адекватно потребностям работника и насколько это вознаграждение соответствует результатам его труда. И если вознаграждение адекватно активным потребностям и результатам труда, то работник будет прилагать максимум усилий, чтобы достичь нужного результата. Если предлагаемое вознаграждение не будет соответствовать мотивации личности или его размер, форма не будут увязаны с результатами труда, то работник будет стремиться минимизировать затраты своего труда вплоть до отказа (если это возможно) от такой работы.

**Теория справедливости** дополняет теорию ожиданий, констатируя, что люди не только определяют соотношение полученного вознаграждения

граждения к затраченным усилиям, но и соотносят собственное вознаграждение с вознаграждением других работников, выполняющих аналогичную работу. Если возникает несправедливость, т. е. дисбаланс между вознаграждениями коллег, то мотивация также снижается. Восстановить справедливость можно двумя способами:

- сократить или изменить уровень затраченных усилий;
- попытаться изменить уровень вознаграждения.

В соответствии с этой теорией для обеспечения условий мотивации людей к труду менеджерам необходимо:

1. Обеспечивать прямую и ясную зависимость вознаграждения от результатов труда.

2. Справедливо оценивать результаты труда подчиненных, не допуская дисбаланса в вознаграждении коллег.

**Модель Портера-Лоулера.** Лайман Портер и Эдвард Лоулер предложили свою теорию мотивации, связав пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно этой теории достигнутые результаты зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в трудовом процессе. Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько работник уверен в прочности зависимости вознаграждения от затрачиваемых усилий. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь как внутренние (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности, самоуважения и т. п.), так и внешние (премия, похвала руководителя, продвижение по службе) вознаграждения. Удовлетворение является результатом внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение выступает мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. И эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Практическое значение этой теории для мотивации состоит в том, что во-первых, она расширяет представления о зависимостях «затраты – результаты», «результаты – вознаграждения», вводя новые переменные: оценка роли работника, его способности и характер.

Во-вторых, разграничивает внутренние и внешние вознаграждения.

В-третьих, формулирует основной вывод, что результативный труд ведет к удовлетворению и, следовательно, способствует повышению результативности труда.

Таким образом, различные теории с разной степенью полноты ха-

рактически характеризуют проблему мотивации, выделяя ее различные аспекты. Суть же состоит в том, что каждый человек имеет свои потребности, свои мотивы, по-разному реагирует на одинаковые, а тем более разные стимулы, что зависит от различных факторов, и, наконец, самостоятельно выстраивает свое поведение для удовлетворения своих потребностей. Значение теорий мотивации состоит в том, что они помогают найти подходы к решению этих задач.

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

### 3.3. Конкретные функции управления

Конкретные функции управленческого персонала включают:

- *общее руководство;*
- *прогнозирование и технико-экономическое планирование;*
- *оперативное управление производством;*
- *управление технологической подготовкой и научно-техническим развитием;*
- *управление технической подготовкой производства, ремонтным, энергетическим, транспортным и другими видами обслуживания;*
- *управление трудовыми ресурсами и социальным развитием;*
- *управлением материально-техническим снабжением и сбытом продукции;*
- *управление капитальным строительством и реконструкцией;*
- *управление финансовыми ресурсами и учет;*
- *управление хозяйственным обслуживанием и делопроизводством.*

**Общее руководство** выполняет всю работу по проектированию и совершенствованию системы и методов управления, а также разрабатывает соответствующие организационные процедуры, обеспечивающие единство действий всего аппарата управления, то есть оно является интегрирующей функцией, объединяющей все другие функции в направлении достижения общей цели данной системы.

**Прогнозирование и технико-экономическое планирование** выполняют в основном работники планово-экономической службы, а также в определенной мере руководители хозяйства и главные специа-

листы. Выполнение этой функции включает такие работы, как разработка долгосрочных прогнозов и планов по всем направлениям деятельности предприятий; технико-экономическое обоснование направления капиталовложений и отдельных мероприятий; определение экономической эффективности технологических и технических решений; разработка норм и нормативов по труду и заработной и т. д.

**Функция оперативного управления производством** призвана обеспечивать необходимое согласование действий всех звеньев предприятия, выполнять такие работы, как оперативно-календарное планирование предприятия, отделений, бригад, ферм и других подразделений; осуществлять оперативную подготовку производства (выявлять готовность техники, наличие рабочей силы, необходимых материалов и т. д.) и контролировать ход подготовки ресурсов к работе; вести оперативный контроль за выполнением производственной программы, принимать меры к четкому ее исполнению. Особое внимание эта служба призвана уделять увязке, согласованию оперативной работы всех других служб предприятия, четкому и быстрому устранению разногласий, возникающих в ходе производства.

Осуществляют эту функцию в основном работники диспетчерской службы и руководители подразделений, а также руководители хозяйства, главные специалисты.

*Управление технологической подготовкой и научно-техническим развитием* производства в современных условиях является одной из важнейших функций, которая обеспечивает разработку и внедрение прогрессивной технологии и связанной с ней технической подготовки производства, а также соответствующей им организации производства и труда по отраслям: участие в разработке организационно-производственной структуры хозяйства, специализации и концентрации производства по подразделениям и т. д.

Выполняют эту группу функций отраслевые специалисты: зоотехники, агрономы, ветеринарные врачи, овощеводы, частично инженеры, руководители обслуживающих подразделений и др.

*Управление технической подготовкой производства, ремонтным, энергетическим, транспортным и другими видами обслуживания* осуществляется инженерами-механиками, инженерами-электриками, другими специалистами инженерного профиля. В задачу этой группы функций входят обеспечение эксплуатационной готовности соответствующих технических средств, четкое и бесперебойное обслуживание подразделений основного производства техническими средствами,

всеми видами энергии, транспортом, обеспечение рабочих мест оборудованием и инструментами, своевременное выполнение необходимых ремонтных работ в ходе производственного процесса.

**Управление трудовыми ресурсами и социальным развитием** коллектива – функция, выполнением которой заняты, кроме руководителей хозяйств и подразделений, специалисты по кадрам, планово-экономического отдела. К числу их работ относятся: комплектование и учет кадров; подготовка, переподготовка и повышение их квалификации; научная организация труда и заработной платы; охрана труда и техника безопасности. Все большее значение приобретают создание благоприятного социального и психологического климата в трудовых коллективах, воспитание работников в духе коммунистического отношения к труду. Это должно найти широкое отражение в планах работы соответствующих работников и служб, планах социального развития трудовых коллективов, в коллективном договоре администрации и профсоюзной организации.

**Управлением материально-техническим снабжением и сбытом продукции** в хозяйствах в основном заняты заведующие складами, агенты-экспедиторы, а также руководитель и главные специалисты хозяйства, руководители обслуживающих подразделений и другие работники.

В крупных сельскохозяйственных предприятиях, тем более в производственных объединениях, создание самостоятельной службы снабжения и сбыта является необходимым.

**Управление капитальным строительством и реконструкцией** – особая функция, которая включает большой круг работ как по обеспечению нового строительства и реконструкции старых помещений соответствующей документацией (титульные списки, сметы и др.), так и по приобретению материалов и контролю за ходом работ. Выполняют эту функцию инженеры-строители, прорабы, нормировщики по строительству и т. д.

**Управление финансовыми ресурсами и учет** выполняют руководители предприятия, бухгалтеры, учетчики, табельщики, кассиры.

**Управление хозяйственным обслуживанием и делопроизводством** выполняют заведующий хозяйством, заведующие культурно-бытовыми учреждениями, делопроизводитель и другие работники, обеспечивающие нормальные условия для выполнения основных функций управления.

Каждая из перечисленных функций делится на подфункции, работы, являющиеся также объективно необходимыми. Подфункция, работа – это часть функции, имеющей конкретную цель, заканчивающуюся определенным практическим результатом. Само наименование работы показывает, чем она завершается. Так, подфункцией руководителя хозяйства является прием рабочего на работу; оформление его – для инспектора по кадрам; начисление заработной платы – для бухгалтера и т. п. Если действие не заканчивается определенным практическим результатом, то его можно считать операцией (например, осуществление связи, доведение решений до исполнителей, получение первичной информации, телефонные переговоры и др.).

Таким образом, весь комплекс указанных функций управления сельскохозяйственным предприятием можно разделить на функции: общего руководства, специализированного (функционального) и технического обслуживания. Соответственно и управленческий персонал разделяется на три категории: линейный, функциональный и вспомогательно-технический.

Работников управления, исходя из выполняемых ими функциональной роли и вида работ, можно разделить на три большие группы: руководители, к которым относятся работники, наделенные правом принятия решений; специалисты – работники, осуществляющие управление техническими, технологическими и другими отдельными процессами и элементами производства и обеспечивающие подготовку решений для руководителей по своей области деятельности; вспомогательно-технические работники, обеспечивающие первые две группы своевременной и достоверной информацией для принятия решений, создающие условия для реализации основных функций управления.

Специализация управленческих работников составляет основу функционального построения аппарата управления, тогда как специализация по уровням управления – основу линейного соподчинения нижестоящих вышестоящим.

### **3.4. Принципы менеджмента**

Принципы управления организацией определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления, т. е. управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют «линию» поведения руководителя.

Таким образом, принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

### **Принципы Гаррингтона Эмерсона.**

**Принципы менеджмента** – это фундаментальные истины (или то, что считается истиной в настоящий момент), на которых строится система управления в целом или отдельные ее части.

Впервые принципы менеджмента были сформулированы Гаррингтоном Эмерсоном в книге «Двенадцать принципов управления» в 1912 году. Этими принципами были:

- 1) отчетливо поставленные идеалы или цели;
- 2) здравый смысл;
- 3) использование компетентных консультаций;
- 4) дисциплина;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- 7) диспетчеризация;
- 8) наличие норм и расписаний;
- 9) нормализация условий труда;
- 10) нормирование производственных и управленческих операций;
- 11) наличие стандартных инструкций;
- 12) вознаграждение за производительность.

Помимо этих принципов, Эмерсон сформулировал следующие положения менеджмента:

- 1) подчиненный существует для того, чтобы расширять и продолжать личность начальника;
- 2) начальник существует только для того, чтобы делать производительной работу подчиненного;
- 3) каждая высшая ступень управления существует не для удовольствия тех, кто стоит выше, а для обслуживания тех, кто работает ниже;
- 4) каждая мельчайшая операция на предприятии должна быть обслужена всеми знаниями и умениями, которые есть в мире.

### **Принципы Анри Файоля.**

В 1914 году свои принципы управления сформулировал яркий представитель европейской классической школы управления Анри Файоль в книге «Общее и промышленное управление». Этими принципами являются:

1. **Разделение труда.** В то время уже никем не оспаривалось положение, что разделение труда производственного персонала ведет к

эффективности использования рабочей силы. По аналогии А. Файоль утверждал, что это положение справедливо и для управленческого труда.

2. **Власть и ответственность.** Они взаимосвязаны между собой, причем ответственность является следствием и естественным продолжением власти. Сама власть может быть официальной, основанной на занимаемой административной должности, или неофициальной, основанной на авторитете личности. Но ни одна из них немыслима без ответственности, которая требует от руководителя определенного мужества. Боязнь ответственности может парализовать инициативу и слухать препятствием реализации власти.

3. **Дисциплина**, под которой подразумевается, прежде всего, повиновение и соблюдение определенных соглашений между работником и руководителем.

4. **Единоначалие**, т. е. работник должен получать приказания только от одного начальника.

5. **Единство руководства.** Это означает, что каждая совокупность видов деятельности, направленных на достижение одной цели, должны иметь одного руководителя и один план.

6. **Подчинение индивидуальных интересов общим.** Если между двумя сотрудниками возникают разногласия, то организация должна примирить их, защищая при этом собственные интересы.

7. **Вознаграждение.** Количество и методы оплаты труда должны быть справедливыми и предоставлять сотрудникам максимальную возможность удовлетворить свои потребности.

8. **Централизация**, т. е. в любой организации должен быть управляющий центр.

9. **Скалярная цепь** – это цепь начальников от высшего уровня до низшего, посредством которой реализуется власть. Количество звеньев этой цепи должно определяться из интересов дела.

10. **Порядок**, т. е. каждый работник должен иметь свое рабочее место и находиться на этом месте.

11. **Справедливость.** Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться сочетанием доброты и справедливости со стороны администрации.

12. **Стабильность пребывания в должности.** Работнику требуется определенное время для овладения приемами работы на должном профессиональном уровне, а излишняя текучесть кадров является причиной и следствием плохого управления.

13. **Инициатива.** Поскольку любой мыслящий человек получает удовлетворение от обдумывания и реализации планов, то администрация должна предоставлять работникам такую возможность.

14. **Корпоративный дух.** Гармония между персоналом является огромной силой организации.

#### **Современные принципы менеджмента.**

В качестве современных принципов менеджмента можно рассматривать систему принципов, предложенную Т. Питтерсом и Р. Уотерманом. К этим принципам относятся:

1. *Ориентация на достижение успеха.* Под этим подразумевается:

- постоянный поиск альтернативных вариантов развития организации;
- умение выбирать направления деятельности, предвещающие успех, и концентрация деятельности на этих направлениях;
- умение вырабатывать новые методы разрешения новых проблем, с которыми сталкивается организация.

*Быть всегда лицом к потребителю.* Это означает:

- 1) иметь ясное и четкое видение интересов индивидуального потребителя;
- 2) с уважением относиться к запросам потребителей;
- 3) повышать готовность каждого сотрудника предприятия к инновации и динамичному обновлению продукции.

*Самостоятельность и предприимчивость,* которая базируется на культивировании в организации:

- 1) индивидуальной инициативы всех сотрудников;
- 2) решительных, но взвешенных действий сотрудников, совершаемых на основе прогнозов близких и дальних последствий;
- 3) несение каждым сотрудником ответственности за свои действия.

*Производительность,* базирующаяся на:

- 1) естественных интересах и стремлениях персонала жить лучше и реализовывать себя;
- 2) постоянном обучении персонала;
- 3) активной ориентации его мышления на быстрые изменения в характере и масштабах деятельности организации, обусловленные развитием рынка;
- 4) отождествлении сотрудников с организацией, когда каждый работник – это «свой человек» для организации.

*Связь с жизнью,* которая опирается на:

- > объективные экономические законы и реальное осознание экономической ситуации;

- > стремление исправлять ошибки, одновременно учась на них;
- > выработку реалистичных, простых и понятных критериев оценки деятельности каждого сотрудника и организации в целом;
- > постоянный анализ получаемых результатов и корректировку стратегических и тактических целей и деятельности;
- > расширение и углубление связей организации с внешним окружением;
- > ориентацию деятельности организации на общественные интересы.

*Верность своему делу*, которая формируется на основе:

- > общечеловеческих ценностей;
- > философии организации, признаваемой большинством сотрудников;
- > взаимной выгоды и социального партнерства;
- > создания атмосферы общности интересов организации и персонала.

*Простота структуры и скромный штат управления*. Это достигается за счет:

- 1) децентрализации управления организацией и создания предпосылок для широкого горизонтального взаимодействия подразделений и сотрудников;
- 2) широкого привлечения сотрудников к групповому процессу принятия решений.

*Свобода и жесткость одновременно*, что подразумевает:

- 1) баланс полномочий, свободы действий и ответственности сотрудников;
- 2) заботу со стороны организации о благополучии сотрудников и дисциплинированность последних.

### **Основные принципы Фредерика Тейлора.**

1. Научное изучение каждого отдельного вида трудовой деятельности.
2. Отбор, тренировка и обучение рабочих и менеджеров на основе научных критериев.
3. Сотрудничество администрации с рабочими.
4. Равномерное и справедливое распределение обязанностей.

Тейлор утверждает, что **в обязанности руководства** входит выбор людей, способных удовлетворить рабочие требования, а затем подготовить и обучить этих людей для работы в конкретном

направлении. Подготовка является определяющим моментом для повышения эффективности работы.

Тейлор считает, что специализация труда одинаково важна как на управленческом уровне, так и на исполнительном; что планирование необходимо осуществлять в плановом отделе чиновниками, которые всесторонне подготовлены и могут выполнять все функции планирования.

Фредерик Тейлор создал **систему дифференциальной оплаты**, согласно которой рабочие получали заработную плату в соответствии с их выработкой, т. е. он основное значение придавал системе сдельных ставок заработной платы. Это значит, что рабочие, производящие продукции больше дневной стандартной нормы, должны получать более высокую сдельную ставку, чем те, кто не выработывает норму. Основным побудительным фактором работающих людей является возможность зарабатывать деньги, увеличивая производительность труда.

#### **Роль дифференциальной оплаты.**

1. Система дифференцированных сдельных ставок должна стимулировать большую производительность рабочих, так как от этого повышается сдельная ставка заработной платы.

2. Использование идей Тейлора обеспечивает значительный рост производительности труда.

Тейлор и его последователи проанализировали взаимосвязь между физической сущностью работы и психологической сущностью работающих для установления рабочих дефиниций. И, следовательно, это не могло решить проблему деления организации на отделы, диапазонов контроля и поручений полномочий.

**Главная идея Тейлора** состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах; должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями. Следует нормировать и стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление. В своей концепции Тейлор значительное внимание уделяет «человеческому фактору».

Научное управление, по Тейлору, сосредотачивалось на работе, выполняемой на самом нижнем уровне организации.

Тейлоризм интерпретирует человека как фактор производства и представляет рабочего механическим исполнителем предписанных

ему «научно обоснованных инструкций» для достижения целей организации.

**Ф. У. Тейлор** – инженер-практик и менеджер, который на базе анализа содержания работы и определения её основных элементов **разработал методологические основы нормирования труда**, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих.

Тейлор разработал и внедрил сложную систему организационных мер:

- хронометраж;
- инструктивные карточки;
- методы переобучения рабочих;
- плановое бюро;
- сбор социальной информации.

Немалое значение он придавал стилю руководства, правильной системе дисциплинарных санкций и стимулированию труда. Труд в его системе является главным источником эффективности. Ключевым элементом этого подхода было то, что люди, которые **производили больше, вознаграждались больше**.

Взгляд на сдельную и премиальную системы заработной платы:

Ф.Тейлор: рабочие должны получать зарплату пропорционально своему вкладу, т. е. сдельную. Рабочие, которые производят больше установленной дневной нормы, должны получать большую оплату, т. е. дифференцированную сдельную оплату труда.

## **Тема 4. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

- 4.1. Понятие методов управления, их сущность.
- 4.2. Административные методы.
- 4.3. Экономические методы менеджмента.
- 4.4. Социально-психологические методы.

### **4.1. Понятие методов управления, их сущность**

Слово «метод» *греческого* происхождения, что в переводе означает способ достижения какой-либо цели.

Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

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

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

**Направленность методов** управления ориентирована на систему (объект) управления (организацию, отдел, подразделение и т. п.).

**Содержание** – это специфика приемов и способов воздействия.

**Организационная форма** – это воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

Разнообразие используемых методов управления вызывает необходимость их упорядочения и классификации.

Классификация методов управления:

**1. По содержанию методов управления:**

- А) социально-психологические;
- Б) организационно-распорядительные;
- В) экономические.

**2. По организационной форме:**

- А) единоличные;
- Б) коллективные;
- В) коллегиальные.

**3. По объекту управления:**

- А) управление производством;
- Б) управление людьми;
- В) управление организацией;
- Г) управление внешними связями.

**4. По сфере применения:**

- А) общие, применяемые по всей системе управления;
- Б) локальные, применяемые к отдельным частям системы управления.

**5. По мотивации воздействия:**

- А) материальная мотивация;
- Б) моральная мотивация;
- В) принудительная (властная) мотивация.

Методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности.

Большинство авторов классифицируют методы управления в

зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает, по сути, административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему.

Искусство менеджера будет проявляться в умении определить оптимальное сочетание организационно-административных, экономических и социально-психологических методов.

**Экономические методы** основаны на сознательном использовании объективных экономических законов. Они действуют в сфере регулирования экономических отношений.

**К организационно-распорядительным относятся методы**, основанные на ответственности подчиненных и власти руководителя, на использовании обязательных для исполнителя предписаний и рекомендаций. Сфера их действия – организационные и правовые отношения.

**Социально-психологические методы** основаны на учете и использовании нематериальных интересов людей. Они направлены на удовлетворение социальных потребностей членов трудового коллектива и действуют как регуляторы социальных, психологических, идеологических и этических отношений.

Краткая характеристика методов управления:

Методы управления	Механизм воздействия	Содержание методов	Стимулы выполнения управленческих воздействий
Организационно-административные (или организационно-распорядительные)	Прямой директивный	Приказы; инструкции; распоряжения; административные права; гражданские нормы	Дисциплинарная ответственность
Экономические	Косвенный, стимулирующий	Прибыль; цена; экономическое стимулирование	Материальная заинтересованность
Социально-психологические	Косвенный, стимулирующий	Стиль руководства; мотивы; традиции; творческая активность	Моральная ответственность

Таким образом, менеджмент рассматривает методы управления как совокупность разнообразных способов и приемов, используемых управленческим аппаратом организации в первую очередь для активизации инициативы и творчества всего персонала в процессе практической деятельности и для удовлетворения его потребностей.

## 4.2. Административные методы

Объективной основой использования **административных (организационно-распорядительных) методов** управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Через их посредство реализуется одна из функций управления – функция организации, а задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных.

Административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т. д.

Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

### **Административные методы управления.**

Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

#### **Они опираются на:**

- власть руководителя;
- его права;
- организационную дисциплину;
- ответственность.

#### **Компоненты административного управления:**

- виды и типы воздействия;
- адресат;
- постановка задания и определение критериев его выполнения;
- установление ответственности;
- инструктаж подчинённых.

#### **Воздействие административных методов:**

- приказы;
- распоряжения;
- оперативные указания;
- инструкции;
- контроль за исполнением распоряжений;
- средства поддержания дисциплины;

– прочие факторы воздействия.

**Формы проявления административных методов:**

- рекомендации;
- приказы;
- постановления;
- распоряжения;
- инструктаж;
- команды.

**Особенности административных методов:**

- четкая адресность директив;
- обязательность выполнения распоряжений и указаний;
- наличие временных рамок выполнения задания.

Невыполнение этих методов рассматривается как прямое нарушение исполнительной дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

По существу, административные методы – это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность.

**В зависимости от содержания административные методы управления разделяются на три группы:**

- **организационные;**
- **оперативно-распорядительные;**
- **дисциплинарные** (рис. 4).

Организационные методы управления используются при решении перспективных задач и создании организационных основ предприятия.

Различают следующие виды организационного воздействия:

- **регламентирование** – это совокупность правил, определяющих порядок работы, предписание действовать определенным образом;
- **нормирование** – это установление допустимых границ деятельности, расчет норм различных показателей работы;
- **инструктирование** – это воздействие на исполнителей с помощью инструкций, рекомендаций, указаний о порядке и способах выполнения работы.



Рис. 4. Административные методы

Оперативно-распорядительное воздействие осуществляется для оперативного управления, их основой является решение конкретных ситуаций, не предусмотренных организационными методами.

Распорядительные методы осуществляются с помощью приказов, распоряжений, указаний.

Дисциплинарные методы заключаются в практической реализации заранее установленных правил, регламентирующих ответственность сотрудников организации. Можно выделить личную, коллективную, материальную, моральную и административную ответственность. Дисциплинарное воздействие регламентируется Трудовым кодексом, постановлениями правительства и локальными нормативными актами. Дисциплинарное воздействие применяется в случае невыполнения работником своих должностных обязанностей, Право на применение этих методов имеет только руководитель (работодатель).

В общем виде система административных методов – это совокупность 2 равнозначных элементов:

- воздействие на **структуру** управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления);
- воздействие на **процесс** управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

В зависимости от функционирующих в коллективе методов

руководства формируется *соответствующая* им *система подчинения*.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано с *3 типами подчинения*:

1) *вынужденное и внешне навязанное*. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;

2) *пассивное*. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;

3) *осознанное, внутренне обоснованное*.

В организации эти методы служат средством:

1) **прямого воздействия** на процесс производства и труд работников посредством непосредственной связи руководителя и подчиненного (иногда приводит к пассивности и скрытому неповиновению) и *наиболее эффективным*;

2) **косвенным методом** воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

**Основные достоинства административных методов управления:**

1) обеспечивается единство воли руководства в достижении цели;

2) не требует крупных материальных затрат;

3) в малых организациях оперативно достигаются цели и обеспечивается быстрая реакция на изменение внешней среды.

**Недостатки административных методов управления:**

1) подавляется инициатива, творческая работа;

2) отсутствуют действенные стимулы труда и могут возникать антистимулы;

3) в крупных организациях менеджеры не заинтересованы в повышении компетентности, поэтому она в дефиците;

4) усиление пассивности подчинённых, а иногда и скрытое неповиновение ввиду отсутствия положительных стимулирующих условий.

Таким образом, административные методы управления предшествуют самой деятельности организации, и призваны создать для нее необходимые условия.

### 4.3. Экономические методы менеджмента

**Экономическим методам управления** отводится *центральное* место, так как отношения управления *определяются* в первую очередь

*экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.*

*Экономические методы управления представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности.*

*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, полученным 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 руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения.*

В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, указания и т. п.), сколько экономическим стимулированием.

***На основании экономических методов*** управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяется спецификой управляемой системы.

В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: финансирование, планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, кредит, материальное стимулирование и т. п. (рис. 5).



Рис. 5. Экономические методы

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.

Экономические методы управления основаны на знании и сознательном использовании объектов экономических законов.

Они характеризуются:

- 1) свободой субъекта и объекта, достаточной для реализации их интересов в договорном процессе;

- 2) выполнением договорных обязательств.

**Достоинства** метода: стимулируется проявление инициативы, реализуется творческий потенциал работников на основе удовлетворения материальных потребностей.

**Недостатки:** остаются неудовлетворенными многие потребности, лежащие вне сферы материального интереса, что снижает мотивацию.

Таким образом, экономические методы управления представляют собой разновидность воздействия на ход производства, конкретные формы которого преломляются через широкое развитие товарно-денежных отношений и действие экономических рычагов управления.

#### 4.4. Социально-психологические методы

Для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо знать моральные и психологические особенности отдельных групп и коллективов, и осуществлять управляющее воздействие.

Для этих целей используются *социально-психологические*

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

Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т. д.).

**Главная цель** – положительный социально-психологический климат в коллективе. Основное средство воздействия на коллектив – убеждение.

**Цель социально-психологический методов** – познание и использование законов психической деятельности людей для оптимизации психологических явлений и процессов в интересах общества и личности. Однако между ними существует и различие: при помощи социальных методов осуществляется управление отношениями в группах и между группами; при помощи психологических – управление поведением индивида и межличностными отношениями в группе.

**Социально-психологические методы управления делят на 2 группы:**

**1) социальные;**

**2) психологические** (рис. 6).

**Социальные методы** – это способы и приемы воздействия на процессы формирования и развития коллектива, социальные процессы, протекающие внутри него. Данные методы направлены на укрепление организационной культуры, коллективно разделяемых ценностей и образцов поведения.

**К социальным методам относятся:**

– **социальное планирование и социальная поддержка** направлены на решение социальных вопросов коллективов организаций, улучшение условий труда, отдыха, духовного и физического развития. Такие планы включают следующие разделы: изменение структуры персонала; повышение уровня квалификации; улучшение условий труда, быта, охраны здоровья, жизненного уровня; развитие персонала, включая физическое; совершенствование социальной инфраструктуры предприятия);



Рис. 6. Социально-психологические методы

– **социологические исследования.** С одной стороны, они являются источником информации о происходящих в коллективе социальных процессах, а с другой, – 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.;

– **социальное нормирование,** которое устанавливает нормы и требования:

– к межличностным отношениям (поощрение коллективизма или индивидуализма, характер взаимоотношений между людьми по возрасту, статусу, рангу, отношению к коллегам, клиентам, конкурентам);

– внешнему виду (ограничения в одежде, наличие униформы, атрибутики, символики компании);

– языку общения (манера общения, способ обращения к коллегам, «телефонное право», процедура информирования работников);

– трудовой этике (соблюдение временного распорядка, отношение к качеству работы, разделение труда, замещение работника и т. д.);

– **соревнование,** обязательным условием которого является гласность и награждение победителей. Соревнование, как правило, осуществляется следующими способами:

– выявление лидера и мотивация остальных работников на

достижение и преодоление его результатов (почти как в спорте);

- установление стандартов поведения, стандартов производительности труда в различных областях деятельности и мотивация сотрудников предприятия на достижение этих стандартов;

- поддержание передового опыта за счет проведения различных конкурсов, поощрения передовиков производства, празднования успешного завершения важных для организации работ и т. д.;

- **социальная адаптация**, ориентированная на повышение идентификации работника с организацией за счет усвоения им корпоративных ценностей. Она реализуется через установление и проведение обрядов, ритуалов, обычаев, ознакомление с мифами и легендами компании. Так, в зарубежных компаниях большую популярность имеют легенды о бережливости и рачительности основателей фирм, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, их заботливым, отеческом отношении к подчиненным, что способствует отождествлению работника с организацией.

**Психологические методы** направлены на гармонизацию взаимоотношений работников предприятия и установление наиболее благоприятного психологического климата. В рамках психологических методов можно выделить:

- **методы непосредственного влияния**. Их применение определяется личностными характеристиками субъекта и объекта управления и предполагает воздействие на саму личность, ее мировоззрение, ценности, принципы, верования, восприятие и поведение. В ней выделяют:

- убеждение – целенаправленное психологическое 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 *выступают* логическое мышление и доказательства;

- внушение – целенаправленное, сознательно организуемое, неаргументированное 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, которое базируется на бессознательной невольной подверженности индивида определенным

эмоционально-психическим состояниям и заключается в передаче психического настроя в группе. Оно способствует групповой интеграции, а потому его применение эффективно при формировании и усилении групповой сплоченности;

– подражание, которое опирается на усвоение личностью новых форм поведения и деятельности путем следования какому-либо примеру, образцу;

– **методы косвенного влияния**, предполагающие воздействие не на саму личность, а на условия ее жизнедеятельности. К ним относятся:

– гуманизация труда за счет снижения монотонности труда, проектирования и оснащения рабочих мест с учетом психологических особенностей личности, использования специально подобранной музыки и т. д. Так, например, согласно цвето-психологии, сочетание красного и сине-зеленого цветов стимулирует общую работоспособность человека, желтый и желто-зеленый с оранжевым снимают умственное утомление, а желтый цвет отдельно способствует умственной деятельности;

– творческое стимулирование – психологическое побуждение путем поощрения творчества, инициативы, самостоятельности, направленное на удовлетворение потребности работника в самореализации;

– вовлечение работников в управление предприятием. В мировой практике это достигается через разработку коллективного договора, участие в профсоюзном движении, рабочих комитетах (кружках) и представительствах высших органов управления, самоуправление. Данный метод обеспечивает удовлетворение потребности и принадлежности и развивает производственную демократию;

– разделение труда с учетом психологических особенностей исполнителей. Так, например, работнику с явно выраженными чертами сангвника необходимо постоянно ставить новые задачи, требующие от него внимания и интеллекта. Однако это недопустимо для флегматика, который не может работать при дефиците времени, частых сменах содержания работы и первичного трудового коллектива;

– **методы комплектования малых групп (команд)** для решения наиболее актуальных проблем, исходя из необходимости максимального использования возможностей каждого сотрудника, их психологической адаптации к новым условиям и сферам профессиональной деятельности;

– **методы морального стимулирования**, направленные на

повышение самооценки сотрудника. К ним относятся объявление благодарности, награждение грамотой, присуждение почетного звания и т. д.;

– **методы социального стимулирования**, направленные на повышение статуса работника. Под статусом понимается оценка окружающими личности данного работника и исполняемой им роли. На практике социальное стимулирование может быть обеспечено за счет выполнения работником определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы), приглашения работника на недоступные ранее встречи, совещания формального и неформального характера, доверительного обращения, отдельных важных поручений руководства;

– **методы управления конфликтами**. Эти методы в значительной степени основываются на учете психологических аспектов взаимодействия конфликтующих сторон.

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

**Достоинства этих методов:**

– включаются механизмы трудовой мотивации, не связанные с удовлетворением материальных потребностей;

– практически не требуются материальные затраты.

**Недостатки этих методов:**

– достаточно трудно прогнозировать результаты;

– не используются стимулы, опирающиеся на материальные потребности людей.

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.

Все методы управления рассматриваются в практической деятельности не как отдельные, разрозненные и самостоятельные способы воздействия, а как **целостная система**, состоящая из ряда взаимосвязанных и взаимодействующих групп методов. Эффективное управление возможно лишь на основе сочетания, единстве всех трех

групп методов: экономических, административных и социально-психологических, так как применение экономических методов становится успешным тогда, когда умело поставлена организаторская, административная деятельность, обеспечивающая создание четкого распорядка работы, установление ответственности каждого исполнителя за возложенные на него обязанности. Там, где есть уважение к дисциплине, там эффективнее действуют и экономические методы. Нормальное функционирование экономического управления настоятельно требует, чтобы все виды административного воздействия были строго регламентированы и введены в правовые рамки. Экономические и административные методы управления неразрывны, образуют единую систему рычагов, направляющих предприятие к его конечной цели, позволяющих прийти к ней кратчайшим и наиболее экономным путем. К сожалению, этих двух методов оказывается недостаточно. В свою очередь административные методы связаны с социально-психологическими. Исходя из принципа единоначалия, руководитель имеет право издавать приказы и распоряжения. Но должен учитывать в каждый момент общее состояние «социально-психологического» климата, а также индивидуальные способности каждого исполнителя, от которых во многом зависит успешность выполнения издаваемого приказа или распоряжения. Роль социально-психологических методов постоянно возрастает. Это обусловлено тремя моментами: а) повышением образовательного и культурного уровня работников, что вызывает с их стороны ожидание в применении методов управления их деятельностью, основанных на учете интересов их и коллективов, в которых они работают, методов, которые не подавляют их как *личность*, вызывают рост их *творческой активности*; б) развитием демократических начал в управлении; в) значительная часть коллективов является не только наемными работниками, но и акционерами предприятия, что вызывает необходимость некоторого насыщения организационных (административно-правовых) и экономических методов – методами социально-психологического воздействия. Поэтому для эффективного управления необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов.

## Тема 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

- 5.1. Понятие управленческого решения.
- 5.2. Классификация управленческих решений.
- 5.3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
- 5.4. Решение как мыслительный процесс.
- 5.5. Процесс принятия и реализации решений.
- 5.6. Классификация методов обоснования решений.

### 5.1. Понятие управленческого решения

При достижении целей человек, также как и организация, может сталкиваться с различными проблемами. При этом под *целью* понимается идеальное представление о желаемом состоянии объекта управления или результата деятельности, а *проблема* может возникать в двух случаях:

во-первых, при отклонении хода процесса достижения цели от запланированного, т. е. проблема рассматривается, как отклонение от нормы;

во-вторых, при возникновении не учтенных ранее возможностей достижения цели, т. е. проблема рассматривается, как предоставляющаяся возможность.

Проблема всегда порождается некоторыми условиями, множество которых называется ситуацией. Совокупность проблемы и вызвавшей ее ситуации называется проблемной ситуацией.

Любая проблема может иметь несколько способов разрешения или альтернатив. ***Выбор единственной альтернативы из всего их множества и является принятием решения.***

В течение своей жизни человек постоянно принимает различные решения, последствия которых могут сказаться как на будущем самого человека, так и на будущем других людей. Если решение принимает руководитель организации, то последствия этого решения неизбежно сказываются на других людях. Поэтому руководитель всегда несет моральную, а довольно часто и материальную ответственность за результаты принимаемых решений. Исходя из этого, можно дать более полное определение управленческого решения.

***Управленческое решение – это протекающий во времени мыслительный, эмоциональный и правовой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий.***

Это определение позволяет трактовать решение с различных точек зрения:

во-первых, как протекающий во времени процесс, что позволяет вести разговор о его этапах, к которым относятся: подготовка, принятие и реализация решения; при этом этап принятия решений можно трактовать как акт выбора, осуществляемый индивидуальным или групповым лицом, принимающим решение (ЛПР) с помощью определенных правил;

во-вторых, как волевой акт руководителя, что позволяет рассматривать решение с психологической точки зрения, с учетом мотивов и мнений, определяющих поведение руководителя;

в-третьих, как предписание к действию, что позволяет оценивать его эффективность;

в-четвертых, как средство достижения цели, что позволяет говорить о его оптимальности;

в-пятых, как мыслительный процесс, что позволяет говорить о логичности либо интуитивности его обоснования.

Поскольку руководитель любого уровня принимает решения, то можно утверждать, что принятие управленческих решений является обязательным элементом процесса управления, т. е. своеобразной функцией управления, которая необходима для осуществления всех других функций.

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.

В современной теории решений можно выделить два направления. В рамках первого разрабатываются различные методы и модели, объясняющие руководителю как надо принимать решения. При этом руководитель считается «экономически разумным» человеком, принимающим рациональные решения, цель которых – оптимизировать или сделать приемлемыми результаты производственно-хозяйственной деятельности организации. Например, максимизировать прибыль при соблюдении законов и морально-этических правил. В рамках второго направления пытаются выяснить, каким образом люди принимают решения в действительности и почему человек, в том числе и руководитель, принимают иррациональные решения, которые не только не улучшают его экономического положения, но и наоборот его ухудшают. Например, человек отказывается от сравнительно высоко оплачиваемой и нетрешивной работы в пользу менее оплачиваемой и хлопотной работы, но дающей ему возможность руководить другими людьми. Такое решение вряд ли можно назвать экономически рациональным, но, принимая его, человек удовлетворяет свою потребность власти.

## 5.2. Классификация управленческих решений

Классификация управленческих решений, принимаемых на предприятии, (или, что тоже самое, классификация проблем предприятия) может проводиться по различным критериям.

1. По содержанию выделяют *социальные, экономические, организационные, технические, технологические* и другие решения.

2. По длительности действия выделяют решения:

➤ *стратегические*, которые касаются коренных проблем организации, принимаются в масштабах всей организации и ее внешнего окружения; они рассчитаны на длительный период действия, на решение перспективных задач;

➤ *тактические*, которые обеспечивают выполнение стратегических решений и по времени не превышают одного года;

➤ *оперативные*, связанные с достижением текущих целей и по времени рассчитанные на период, не превышающий месяца или квартала.

3. По виду лица, принимающего решение (ЛПР), выделяют решения:

✓ *индивидуальные*, принимаемые руководителем единолично;

✓ **коллегиальные**, принимаемые коллективным органом управления (например, советом директоров компании);

✓ **коллективные**, принимаемые всем коллективом предприятия.

4. По степени определенности используемой информации, решения подразделяются на:

➤ решения, принимаемые в условиях **определенности**, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях реализации решения является полной и достоверной; в этой ситуации существует возможность построения формальной математической модели задачи принятия решений;

➤ решения, принимаемые в условиях **стохастической определенности**, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях задана в вероятностных показателях;

➤ решения, принимаемые в условиях **неопределенности**, когда используемая информация вообще не имеет численного выражения или эта информация противоречива.

5. По степени уникальности выделяют решения:

✓ **рутинные**, принимаемые руководителем автоматически почти ежедневно;

✓ **периодические**, принимаемые руководителем с определенной частотой;

✓ **уникальные**, принимаемые руководителем впервые в его практике, здесь важно подчеркнуть, что уникальность решения субъективна: ситуация, для одного руководителя являющаяся уникальной, для другого может быть рутинной.

6. По степени проявления творчества рассматривают решения:

✓ **нетворческие** или **запрограммированные**, когда известен алгоритм выработки решения, т. е. когда решение – это реализация определенной последовательности известных руководителю шагов, представляющих собой логические или математические операции;

✓ **творческие** или **незапрограммированные**, необходимость в которых возникает, когда руководитель сталкивается с неструктурированной ситуацией, содержащей неизвестные ему факторы. В этом случае нельзя составить конкретную последовательность шагов, ведущих к принятию обоснованного решения. Поэтому руководителю приходится одновременно разрабатывать процедур выработки и принятия решения и вырабатывать само решение.

Разумеется, на практике практически не встречаются запрограммированные или незапрограммированные решения в чистом виде. Очень

немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что полностью исключают инициативу лица, их принимающего. С другой стороны, при выработке и принятии незапрограммированного решения всегда можно использовать известные структурированные методы.

7. По степени сложности решения подразделяются на:

➤ **простые**, принимаемые по одному критерию оценки и выбора альтернатив;

➤ **сложные**, принимаемые по нескольким, зачастую противоречивым критериям. Именно эти решения являются наиболее распространенными при управлении организацией.

8. По виду зависимости переменных от времени выделяют решения **статические** и **динамические**.

9. По степени охвата объекта управления, относительно которого принимается решение, выделяют:

✓ **общие**, охватывающие весь объект;

✓ **частные**, охватывающие некоторые стороны деятельности объекта (например, сбыт продукции на предприятии);

✓ **локальные**, охватывающие только отдельные элементы управляемого объекта (например, решение об отзыве из отпуска какого-либо сотрудника).

### 5.3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Основными требованиями, предъявляемыми к управленческому решению, являются следующие:

1. **Целевая направленность**, т. е. решение должно преследовать достижение определенной цели.

2. **Обоснованность**, т. е. принимаемое решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления им. Решение, противоречащее этим закономерностям, будет пассивно или активно отторгаться, что требует дополнительного расхода ресурсов и соответственно замедлит развитие организации.

3. **Компромиссность**. Необходимость этого требования исходит из того, что управленческие решения практические всегда имеют негативные последствия, т. е. невозможно принять решение, полностью удовлетворяющее организацию, руководителя и всех работников. И с этой точки зрения важно иметь в виду перспективную эффективность принимаемого решения. Например, принимая решение о пожизненном

наиме работников руководство предприятия понимает, что неизбежны дополнительные затраты на заработную плату, особенно в условиях экономических кризисов, но считает, что сохранение лояльности работников и поддержание корпоративного духа будет, в долгосрочной перспективе, выгоднее для предприятия.

Именно умение принимать решения, видя их недостатки, но не позволяя им парализовать собственную волю, отличают эффективного руководителя. Эти люди понимают, что принятие пусть неэффективного решения, лучше, чем непринятие решения вообще. Вместе с тем бывают ситуации, когда из-за недостатка информации именно принятие решения становится единственно верным способом поведения. В этом случае руководитель возлагает больше надежды на саморегуляцию организации, чем на собственную инициативу.

**4. Своевременность.** Это означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до момента принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых изменений, делающих решение ненужным.

**5. Соответствие полномочиям ЛПР,** что является необходимым условием директивности принятого решения. Этот момент достаточно важен еще и потому, что, принимая решение, руководитель берет на себя ответственность за его последствия. Превышение полномочий создает предпосылку невыполнения решения. С другой стороны, руководитель не должен принимать решения, входящие в компетенцию нижестоящих менеджеров, поскольку это приводит к снижению инициативности подчиненных.

**6. Непротиворечивость и согласованность** с принципами управления и ранее принятыми решениями, поскольку ни одно решение не реализуется изолированно, а дополняет другие решения.

**7. Экономичность и эффективность.** Требование эффективности заключается в обеспечении достижения намеченных целей. При этом важно, чтобы цель была достигнута при минимальных затратах и издержках, что делает решение экономичным.

#### **5.4. Решение как мыслительный процесс**

Рассматривая решения как мыслительный процесс, можно выделить:

- интуитивные решения;
- решения, основанные на суждениях;

- рациональные решения.

**Интуитивные решения** – это выбор, сделанный только на ощущение того, что он правилен. В этом случае лицо, принимающее решение не взвешивает сознательно все «за» и «против», а зачастую даже не пытается сознательно анализировать ситуацию. И 80 % [7] менеджеров высшего звена утверждают, что при решении серьезных проблем полагаются в основном на неформализованную информацию и интуицию. Но при этом следует учитывать, что верные интуитивные решения зачастую принимаются менеджерами, имеющими богатый опыт практической работы, т. е. базой интуиции являются неосознанно накопленные и обработанные большие объемы информации.

**Решения, основанные на суждениях**, представляют собой осознанный выбор, подкрепленный знаниями и опытом. В этом случае человек сознательно сопоставляет настоящую ситуацию с аналогичными ситуациями в прошлом, пытается спрогнозировать последствия принимаемого решения и зачастую выбирает ту альтернативу, которая принесла успех в прошлом, или схожую с ней.

В управленческой деятельности такие решения имеют большое значение, поскольку руководителю часто приходится сталкиваться с похожими друг на друга ситуациями. Именно по этой причине при приеме на работу большое внимание уделяется предшествующему опыту кандидатов. Решения, основанные на суждениях, имеют два безусловных достоинства:

1) для их принятия необходима только голова руководителя и соответственно они являются дешевыми, не требующими больших временных затрат;

2) руководитель оказывается в состоянии, в отличие от интуитивного решения, объяснить почему он принимает именно данное решение, т. е. здесь еще присутствует момент обучения персонала.

Вместе с тем решения, основанные на суждениях, имеют три очевидных недостатка:

1. Они основаны на здравом смысле руководителя. И здесь важно определить само понятие здравого смысла. Дело в том, что в сознании любого человека, в том числе и руководителя, формируется определенная модель как всего окружающего мира, так и отдельных его составляющих. Человек живет и принимает решения в соответствии с этой моделью, которая может адекватно отражать окружающий мир, а может иметь с ним очень мало общего. Именно в случае адекватности модели и мира можно говорить о наличии у человека здравого смысла.

Но при этом важно еще и то, что с течением времени окружающий мир меняется и в соответствии с ним должна меняться его модель в голове у человека, что происходит далеко не всегда.

2. Необходимость использовать предшествующий опыт. Следовательно, такой способ обоснования решений неприменим в принципиально новых ситуациях.

3. Использование предшествующего опыта может быть сконцентрировано во фразе: «Мы всегда так делали!», что смещает решение в направлениях, знакомых руководителю. Из-за чего он может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты.

**Рациональные решения** обосновывается с помощью объективного аналитического процесса и объективных, в той или иной степени формализованных, методов. При этом важно отметить, что чем сложнее и масштабнее принимаемое решение и чем для большего числа людей важны его последствия, тем важнее становятся его научная обоснованность и тем менее допустимы при его принятии чисто волевые моменты.

## 5.5. Процесс принятия и реализации решений

Жизненный цикл решения имеет следующие этапы:

- 1) *подготовка решения,*
- 2) *формирование решения,*
- 3) *реализация решения* (рис. 7).

Этап **подготовки решения** включает в себя следующие процедуры:

- 1) **выявление сущности проблемы;**
- 2) **формулирование критериев принятия решения;**
- 3) **определение перечня альтернатив.**

При **выявлении сущности проблемы** необходимо:

- определить объективность существования проблемы;
- установить степень новизны проблемы, что позволяет определить возможность использования предшествующего опыта;
- выяснить причины возникновения проблемы, для чего проводится анализ внешней и внутренней (по отношению к организации) информации;
- выявить взаимосвязь данной проблемы с другими проблемами для установления причинно-следственных связей между проблемами, поскольку в предпринимательской деятельности практически не бывает локальных проблем.

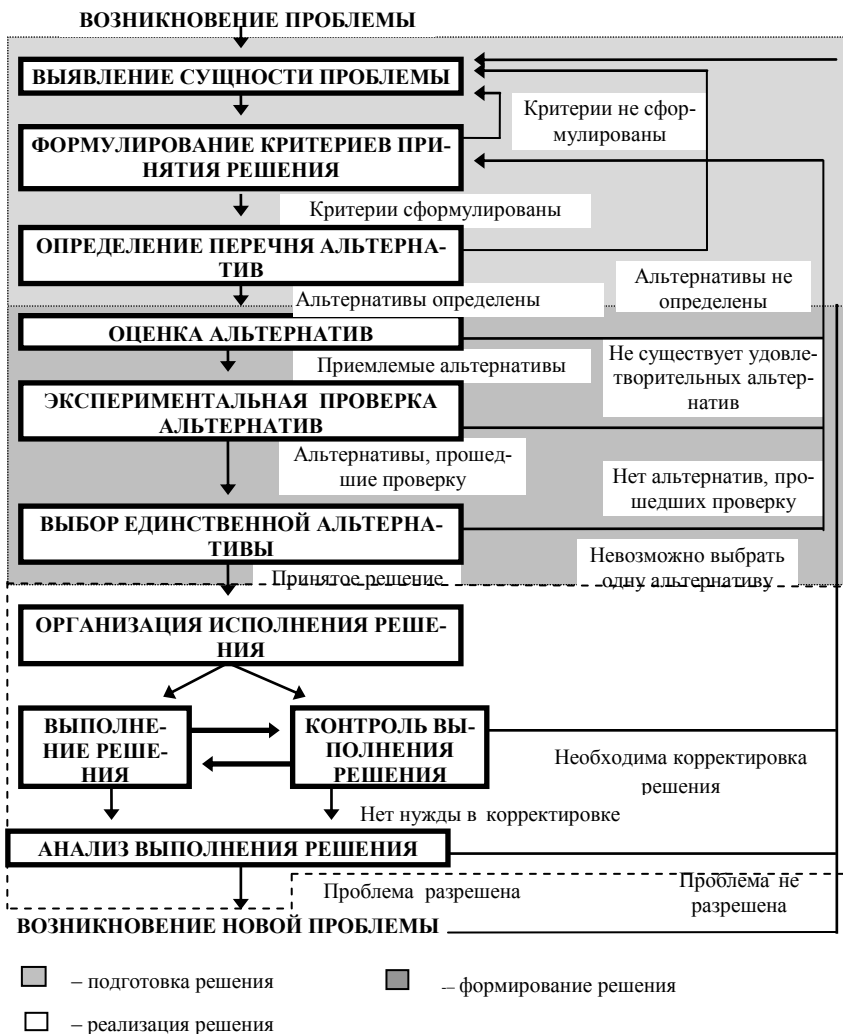


Рис. 7. Процесс принятия решений

При анализе информации следует учитывать два момента: а) ее увеличение необязательно ведет к повышению качества решения, по-

этому очень важно уметь из всей информационной совокупности выделить *релевантную*, т. е. относящуюся непосредственно к рассматриваемой проблеме информацию; б) предприниматель может получать недостоверную информацию, особенно в тех случаях, когда используются неформальные методы ее сбора, поскольку люди, сознательно или нет, могут выдавать желаемое за действительное.

Исследования показывают, что только в 66 % сообщений об изменениях объекта управления содержится проблемная информация. Из всего множества проблем руководитель реагирует только на 85 % из них, 9 % проблем руководитель просто не узнает, т. е. не оценивает ситуацию как проблемную, а об еще 6 % он забывает, поскольку откладывает их решение на потом.

Процедура *формулировки критериев принятия решения и возможных ограничений* необходима, потому что:

1) действительность, с которой сталкивается руководитель, всегда накладывает некоторые ограничения (ресурсные, законодательные, этические) на его деятельность, и вырабатываемые альтернативы должны быть реалистичны, т. е. удовлетворять этим ограничениям;

2) еще до выработки альтернатив руководителю необходимо определить те стандарты, по которым он в дальнейшем будет оценивать альтернативы; эти стандарты и называются критериями принятия решения.

*Определение перечня альтернатив.* В идеальном случае, чем больше альтернатив будет известно руководителю, тем выше у него шансы принять более эффективное решение. Но вместе с тем следует учитывать следующие моменты:

– на разработку большого количества альтернатив требуется больше времени и других ресурсов;

– много альтернатив может привести к путанице;

– количество предлагаемых альтернатив должно быть соизмеримо со временем, в течение которого действует решение; если в оперативном управлении время действия решений – часы или сутки, то в стратегическом – годы, и поэтому количество стратегических альтернатив должно быть больше количества альтернатив оперативного решения;

– важно соотношение получаемого эффекта от реализации решения с затратами на его выработку, т. е. здесь имеет место правило 80 %, суть которого заключается в следующем: если человек рассыпал стопку из 100 однокопеечных монет, то 80 монет он соберет довольно быстро, на поиск каждой из оставшихся у него будет уходить все

больше времени и наступит момент, когда поиск оставшихся монет будет уже невыгоден, т. е. выполняя другую работу за то же время можно заработать больше, чем собирая монеты; при принятии решений имеет место тот же эффект: не стоит затрачивать 100 рублей на выработку альтернативы, эффективность которой будет превышать эффективность известной альтернативы на 10 рублей.

Этап **формирования решения** включает в себя следующие процедуры:

- *оценка альтернатив,*
- *экспериментальная проверка альтернатив,*
- *выбор единственной альтернативы.*

В процедуре *оценки альтернатив* можно выделить следующие операции:

1) оценка вероятности реализации альтернативных вариантов решения, что зачастую является решающим фактором при отборе альтернатив;

2) описание преимуществ и недостатков альтернативных вариантов решения с учетом степени достижения поставленной цели, соответствия сформулированным ограничениям, вероятности реализации, ожидаемых прямых и косвенных последствий;

3) сравнительная оценка вариантов решения, проводимая на основе относительной ценности решений, которая может выражаться:

во-первых, в порядковой форме, когда сравнение двух альтернатив проводится по шкале «лучше-хуже», «более важно – менее важно» и т. д.;

во-вторых, в количественной форме, когда сравнение двух альтернатив проводится сопоставлением количественных показателей.

Процедура *экспериментальной проверки альтернатив* всегда желательна, но проводится в том случае, если она возможна. Очевидно, что, принимая решение о запуске в производство нового автомобиля, необходимо удостовериться в его качестве путем экспериментов с опытной моделью. Но такие эксперименты стоят дорого и требуют больших временных затрат, поэтому лишено смысла экспериментально проверять каждое незначительное нововведение в конструкции автомобиля.

**Выбор единственной альтернативы** по своей сути является непосредственным принятием решения. Если проблема правильно определена и хорошо структурирована, а альтернативные решения тщательно оценены, то принятие решения не представляет каких либо трудно-

стей. Однако – если проблема сложна и информация в большой мере субъективна, то возрастает роль здравого смысла, опыта и смелости предпринимателя.

Для разрешения проблемы решение должно быть не только принято, но и реализовано. Этап **реализации решения** включает в себя процедуры:

- 1) **организации исполнения решения;**
- 2) **контроля за исполнением решения;**
- 3) **анализ исполнения решения.**

В процедуре **организации исполнения решения** можно выделить следующие операции:

1) структуризация целей, достижение которых необходимо для выполнения решения, и их конкретизация в технико-экономических показателях работы объекта управления (предприятия, структурного подразделения, исполнителя);

2) разработка планов достижения целей;

3) определение исполнителей планов и закрепление за ними необходимых ресурсов;

4) доведение решения до исполнителей и определение коммуникаций между ними.

Структуризация целей и их конкретизация осуществляются как по горизонтали, так и по вертикали. Цели высших уровней конкретизируются целями более низких уровней, которые могут рассматриваться как задачи, стоящие перед подразделениями или исполнителями. Наглядное представление системы целей может осуществляться в виде графа, называемого «дерево целей», в котором цели высших уровней последовательно распадаются на цели более низких уровней. Согласованность деятельности участников исполнения решения определяется рядом факторов:

– признанием правильности (справедливости) решения теми, кого оно затрагивает;

– убеждением, что реализация решения будет способствовать достижению собственных целей участников исполнения; при этом шансы на благоприятную реализацию решения значительно возрастают, если подчиненные сами принимали участие в его выработке;

– сбалансированностью прав и обязанностей исполнителей, обеспечением их достаточной информацией, что достигается за чет установления горизонтальных и вертикальных связей в организационной структуре управления. При этом горизонтальные связи обеспечивают

согласованность действий различных, административно разобщенных подразделений, находящихся на одном уровне управления и не подчиненных друг другу. Вертикальные связи обеспечивают согласованность исполнителей, связанных иерархией подчинения. В этом случае баланс прав и обязанностей обеспечивается путем делегирования полномочий и наличием эффективной системы контроля.

Необходимость **контроля за исполнением решения** обусловлена не столько повышением ответственности исполнителей, сколько тем, что в процессе реализации решения могут возникать новые проблемы, требующие новых решений, а своевременное их выявление возможно только на основе эффективной системы контроля. Корректировка выполняемого или принятие нового решения, отменяющего выполняемое, может иметь как позитивные, так и негативные последствия (табл. 4). Поэтому как проведение корректировки, так и отказ от нее сопряжены для руководителя с некоторыми психологическими трудностями и требуют от него определенного мужества и гибкости.

Т а б л и ц а 4. **Последствия корректировки решений**

Негативные последствия	Позитивные последствия
Дезорганизация и нервозность в работе коллектива Нарушение отлаженного ритма работы Порождение сомнений в компетентности руководителя	Избежание материальных потерь Доведение работы до успешного завершения, что позволяет исполнителям получить вознаграждение Работники не выполняют ненужной работы

Технология контроля исполнения решений должна быть достаточно простой, что обеспечивает ее экономичность и оперативность. В основе подавляющего большинства таких систем контроля как простых, так и автоматизированных, лежит использование карточек контроля, примерный вид которой представлен в табл. 5.

**Анализ выполнения решения** заключается в оценке его последствий, в сравнении результатов с теми, которые руководитель хотел получить. При этом анализу должны быть подвергнуты все этапы подготовки, формирования и реализации решения, используемые при этом методы. Особое внимание должно быть уделено позитивным моментам, отмечены исполнители, достигшие успехов в работе, но при этом нельзя обходить и негативные моменты. Анализ исполнения решения завершает управленческий цикл, но вместе с тем он служит началом нового цикла, поскольку разрешение одной проблемы неминуемо ведет к возникновению другой.

Т а б л и ц а 5. Пример контрольной карточки исполнения решений

Сущность решения	
Кем и когда принято	
Срок исполнения	
Ответственный исполнитель	
Форма отчетности	
Контрольные сроки выполнения этапов	
Резолюция руководителя об исполнении	
Примечания	

*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-сроковая 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.

## 5.6. Классификация методов обоснования 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.

При обосновании управленческих решений могут использоваться различные рациональные методы, которые можно разделить на две группы (рис. 8):

*формализованные или алгоритмы;*

*неформализованные или эвристики*, которые будут рассмотрены в следующем параграфе.

Такое разделение является достаточно условным, поскольку при использовании формализованных методов всегда остается место для творчества, а в использовании эвристических методов всегда можно выделить формализованные процедуры.

**Формализованные методы обоснования решений.** В зависимости от полноты имеющейся информации *формализованные* методы обоснования решений подразделяются на *детерминантные* и *недетерминантные*.

*Детерминантные методы* применяются в тех случаях, когда известны все условия проблемной ситуации, т. е. стоящая перед руководителем задача не имеет неопределенностей. Данные методы подразделяются на:

- *прямые* (или методы прямого счета), которые призваны ответить на вопрос «Что будет, если принять какую-либо альтернативу из всего множества альтернатив?»;

- *обратные*, которые призваны ответить на вопрос «Какую альтернативу из всего множества альтернатив необходимо принять для того, чтобы критерий эффективности принял свое экстремальное (минимальное или максимальное значение)?».

Используя математическую символику, можно сказать, что прямые методы позволяют определить, чему будет равен показатель эффективности  $W$  при принятии некоторого решения  $x \in X$ , где  $X$  – множество альтернатив, а обратные методы позволяют найти  $x \in X$ , при котором показатель эффективности  $W$  принимает экстремальное (минимальное или максимальное) значение.

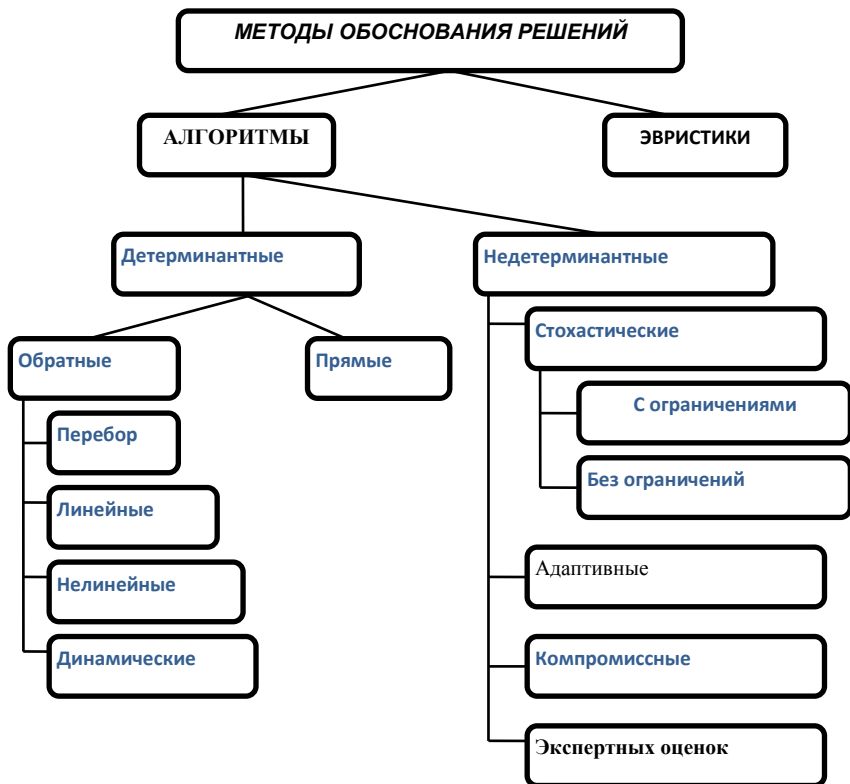


Рис. 8. Классификация методов обоснования решений

Среди *обратных* методов выделяют:

- *перебор*, используемый в тех случаях, когда множество альтернатив невелико и для каждого  $x \in X$  сначала вычисляются значения  $W$ , а затем сравниваются полученные результаты, выбирая наилучший;
- *линейные методы*, когда зависимость  $W = W(a, x)$  имеет вид линейной функции, при этом  $a$  – множество условий проблемной ситуации, известных руководителю;
- *нелинейные методы*, когда зависимость  $W = W(a, x)$  имеет вид нелинейной функции;

• **динамические методы**, применяемые для принятия решений в многоэтапных проблемных ситуациях.

Однако в большинстве задач, реально стоящих перед руководителями, помимо известных условий  $a$  и элементов решения  $x$ , еще присутствуют некоторые неизвестные ему факторы  $\beta$ . Именно для решения задач такого типа и предназначены **недетерминантные** методы обоснования решений, которые подразделяются на:

- **стохастические;**
- **адаптивные;**
- **компромиссные;**
- **методы экспертных оценок.**

При применении недетерминантных методов следует считать, что поскольку критерий эффективности зависит от неизвестных параметров, то он в принципе не может быть вычислен. Поэтому недетерминантные методы в принципе не позволяют находить оптимальные решения и речь может идти только о нахождении альтернатив, дающих решения, в той или иной степени близкие к оптимальным. Иначе можно сказать, что эти методы способны давать плохие ответы на практические вопросы в тех ситуациях, когда другие методы дают еще худшие ответы.

Основным критерием выбора недетерминантных методов является природа неизвестных факторов  $\beta$ . Наиболее простой случай имеет место тогда, когда факторы  $\beta$  представляют собой случайные величины, вероятностные характеристики которых известны. При этом под вероятностными характеристиками понимаются математическое ожидание, дисперсия и закон распределения. В этом случае используются **стохастические** методы обоснования решений, которые подразделяются на стохастические методы без ограничений и на стохастические методы с ограничениями.

Наиболее простыми являются **стохастические методы без ограничений**, которые применяются в тех случаях, когда ситуация позволяет заменить случайные величины их математическими ожиданиями. Например, если необходимо определить минимальное количество машин таксопарка, работающего по вызову, то в качестве критерия эффективности можно рассматривать математическое ожидание времени приезда по звонку клиента. Пусть оно равно 20 мин. В этом случае, с точки зрения таксопарка, ничего страшного не произойдет, если к одному из них машина приедет через 10 мин., а к другому – через полчаса.

Совершенно иная ситуация возникает в том случае, если необходимо определить количество машин скорой помощи. Здесь уже недостаточно в качестве критерия эффективности рассматривать математическое ожидание, равного, например, 15 мин., поскольку ранний приезд к одному больному не может компенсировать 30-минутное опоздание к другому. И в этом случае еще вводится ограничение, т. е. при математическом ожидании в 15 мин. наиболее позднее время приезда должно составлять, например 20 мин. И методы, решающие такие задачи, являются **стохастическими методами с ограничениями**.

При использовании стохастических методов необходимо иметь в виду, что они могут быть применимы только в условиях повторяющихся ситуаций. Но их нельзя применять, если случай в каком-то смысле является уникальным. Не имеет смысла говорить о средней прибыльности какой-либо коммерческой операции, если в данном конкретном случае она может разорить вполне определенного человека. Если у предпринимателя есть, например \$100, то он может позволить себе вложить \$10, если он знает, что в среднем операция прибыльна, т. е. неудача в одной сделке компенсируется доходами от других. Но информации о средней прибыльности будет явно недостаточно, если ему предложат вложить \$90. В этом случае неопределенность уже не носит случайного характера. При неслучайной неопределенности некоторую помощь могут оказать адаптивные и компромиссные алгоритмы.

Суть **адаптивных методов** заключается в возможности определить те элементы рассматриваемых альтернатив, которые в течение некоторого времени могут оставаться неизменными или общими для всех альтернатив. Это делается для того, чтобы в последующем, при реализации решения целенаправленно придавать свободным элементам определенные значения, которые позволяют увеличивать эффективность решения.

**Компромиссные методы** обоснования решений заключаются в нахождении альтернатив не столько приводящих к оптимальному решению, сколько позволяющих удовлетворить все имеющиеся ограничения.

**Метод экспертных оценок** применяется в том случае, когда суждениям отдельных людей (экспертов) необходимо придать цифровое выражение.

**Эвристические методы в принятии решений.** В настоящее время большинство решений по управлению субъектами экономических от-

ношений принимается в условиях неопределенности. По этой причине единственной базой обоснования подавляющего большинства организационно-экономических решений остается интуиция руководителя и его умение обрабатывать неструктурированную информацию, т. е. принятие таких решений все в большей степени становится искусством.

Как и в любом виде искусства, здесь можно выделить две составляющих: ремесло и вдохновение. Если ремеслу, при желании, можно научиться, то вдохновение при принятии управленческих решений может прийти только путем:

- во-первых, осознания руководителем необходимости совместной коллективной деятельности для достижения цели,
- во-вторых, принятия им на себя ответственности за результаты этой деятельности; возможно именно этим искусство управления отличается от других видов искусств.

Синтез ремесла и вдохновения при принятии управленческих решений находит свое выражение в эвристических методах или эвристиках. Под эвристическим методом понимается последовательность предписаний и процедур обработки и выработки новой информации, целенаправленно выполняемых для поиска новых, более рациональных альтернатив и выбора наилучших из них.

При этом применение одного и того же эвристического метода разными людьми при наличии одной и той же информации может привести к обоснованию и принятию разных решений, т. е. данные методы не позволяют вырабатывать оптимальных решений. Но это нельзя отнести к их недостаткам, поскольку в условиях неопределенности доказать или опровергнуть оптимальность принятого решения просто невозможно. Можно отметить, что в каждой требующей творческого начала области человеческой деятельности, например конструирование и математика, существует свой набор успешно применяемых эвристических методов.

Свой набор эвристических методов (эвристик) для обоснования решений имеет каждый творчески подходящий к делу руководитель. Хотя далеко не каждый из них использует такие методы осознано. Пополнение собственного набора эвристик происходит в случае столкновения с проблемой, которую руководитель не в состоянии решить известными ему методами.

Сами проблемы при этом можно разделить на три основных типа:

- 1) аналитические или причинные (почему автомобиль не заводится?);

2) синтетические или проблемы мер (как я попаду на работу, если автомобиль не заводится?);

3) проблемы выбора (каков наиболее быстрый способ добраться до работы?).

Действия руководителя при этом могут быть представлены в виде алгоритма (рис. 9), анализируя который нужно отметить, что наиболее сложными и требующими максимальной творческой активности являются непосредственно взаимосвязанные этапы изобретения нового эвристического метода и разрешения с его помощью проблемы.

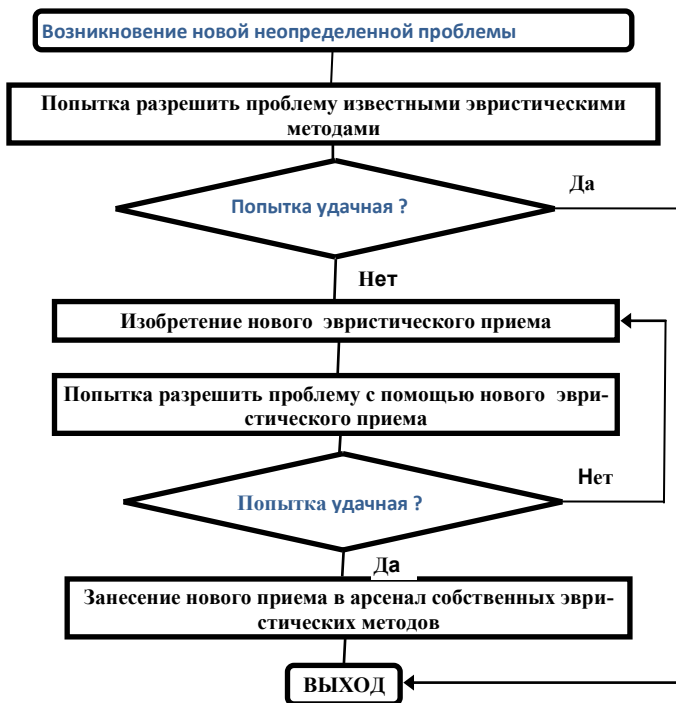


Рис. 9. Действия руководителя при разрешении новой неопределенной проблемы

## **Тема 6. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

- 6.1. Организационная структура и структура управления, их сущность и содержание.
- 6.2. Типы организационно-управленческих структур предприятия.
- 6.3. Проектирование организационной структуры управления предприятия.
- 6.4. Новые подходы в проектировании организаций.

### **6.1. Организационная структура и структура управления, их сущность и содержание**

Каждое предприятие как объект управления или управляемая система характеризуется определенной производственной и организационной структурой, которые оказывают большое влияние на управление хозяйством и его подразделениями.

Слово «структура» означает совокупность элементов, связей и отношений между ними, характеризующих систему (предприятие, организацию) как нечто целое.

Производственная структура выражает собой специализацию хозяйства и определяется сочетанием отраслей в нем. По степени специализации выделяют предприятие многоотраслевое, углубленной специализации и узкоспециализированные.

Производственная структура оказывает влияние на организационную структуру предприятия и структуру управления.

Организационная структура сельскохозяйственного предприятия представляет собой совокупность подразделений и служб производственного, вспомогательного, культурно-бытового и хозяйственного назначения. Она выражает внутреннее построенное предприятие и организационное сочетание структурных единиц, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделение труда. К таким структурным единицам (подразделениям) относятся отделения, производственные участки, бригады, фермы, звенья, ремонтные мастерские, энергетическое хозяйство, строительная бригада, складское и сушильно-зерноочистительное хозяйства, подсобное производство и промыслы, жилищно-коммунальное хозяйство, столовые и т. д.

Каждое внутрихозяйственное подразделение в предприятии выполняет строго определенную задачу и занимает различное положение в организационной структуре предприятия. Совокупность подразделе-

ний, находящихся на одном уровне, образует ступень производства, совокупность бригад, механизированных отрядов, звеньев – отделение (производственный участок, цех), являющиеся промежуточной (вторичной) ступенью производства; совокупность отделений (производственных участков) – предприятие; совокупность предприятий – объединение, трест и т. д. В результате этого образуется строго иерархичная структура производства – каждой ячейке (ступени) производства соответствует своя ступень управления.

На организационное устройство влияют следующие факторы производства: природно-экономические условия, размеры производства, размеры хозяйства, уровень специализации и концентрации, техническая оснащенность производства и др. (рис. 10). Эти факторы включают также состав, содержание и характер их взаимодействия, определяют основные направления рационализации организационной структуры и структуры управления.

Под структурой управления понимается совокупность звеньев и отдельных работников управления, порядок их соподчиненности и взаимосвязи по вертикали и горизонтали.

Как организационная структура так и структура управления имеет свое внутренне построение, т. е. свою организационную структуру. Поэтому уместно и логично структуру управления называть организационной структурой управления. Во многих учебниках по менеджменту ее так и называют. Организационная структура управления предприятия (фирмы) – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. В рамках этой структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции организационная структура управления – это форма разделения и кооперации управленческого труда, где происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию по их выполнению.

В структуре управления различают понятия: звено и ступень управления.

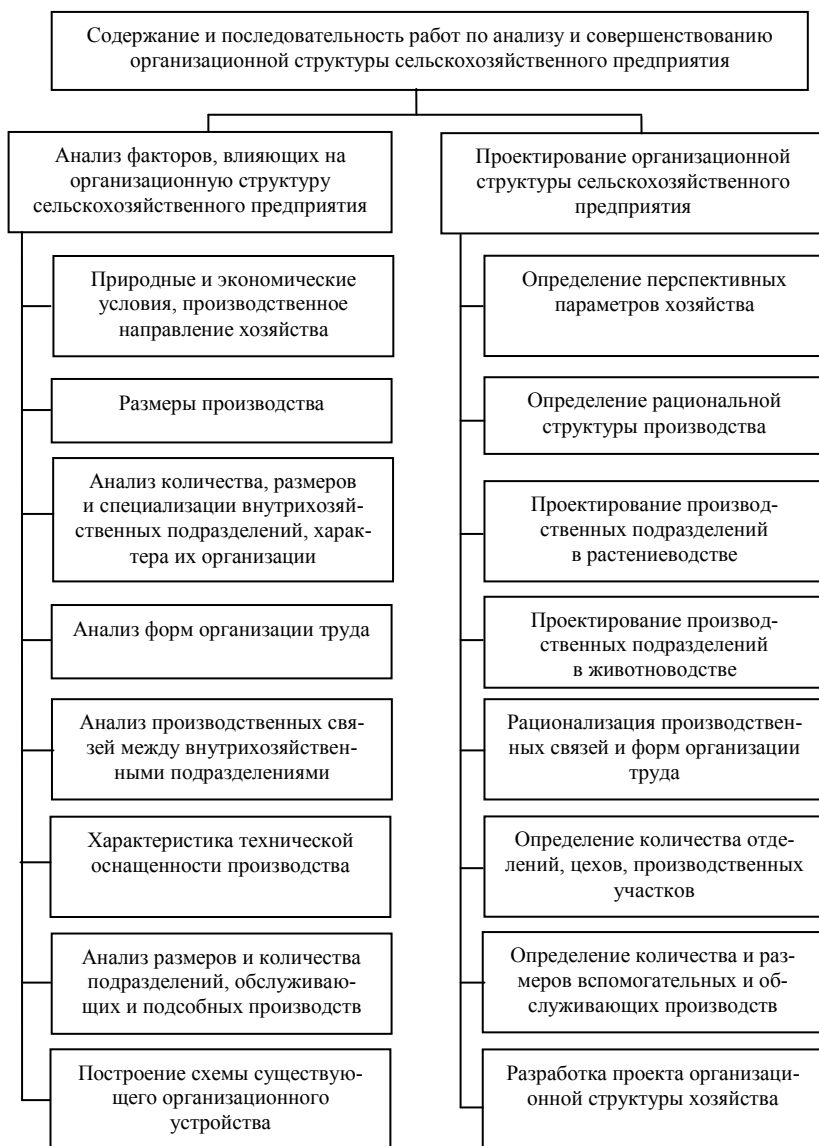


Рис. 10. Факторы, влияющие на организационную структуру и этапы ее совершенствования

Звено управления – это самостоятельное структурное подразделение, выполняющее определенную функцию или несколько функций управления. В качестве звеньев управления в сельскохозяйственных организациях выступают отделы (например, служба главного агронома – агрономический отдел, зооинженерный, планово-экономический и др.), службы главного энергетика, сбыта, деятельность бригадира, заведующего фермой и т. д.

Под ступенью управления понимается совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления, отражающей последовательность их подчинения снизу доверху.

К первой (низшей) ступени относятся те звенья структуры управления, решения которого передаются непосредственно исполнителем (рабочим). Эта ступень одновременно является и границей между управляющей системой и управляемым объектом. В сельскохозяйственных предприятиях на низшей ступени управления находятся бригадир производственной бригады, фермы, начальник механизированного отряда, заведующий ремонтной мастерской и др.

Высшей ступенью управления организации является та, над которой нет руководителей (например, в унитарном государственном предприятии – общехозяйственный аппарат управления, возглавляемый директором). Другие ступени в нем занимают промежуточное положение. Так, второй (промежуточной) ступенью управления в унитарном предприятии при наличии отделений является управленческий персонал отделения или цеха (производственного участка) во главе с управляющим, начальником цеха или участка. В организации управления отделением управляющему помогают соответствующие отраслевые специалисты отделений и т. д.

Структура управления характеризуется не только количеством, составом звеньев и ступеней управления, но и в значительной мере характером связей и их взаимодействием. Различная комбинация и сочетание связей в пределах одного типа структуры управления существенно видоизменяет ее действительное содержание, могут упростить или усложнить и соответственно повысить или понизить ее эффективность.

Организационная структура управления формируется на основе принципов:

1. Должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству (т. е. производственной структуре) и меняться вместе с ним.

2. Должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления.

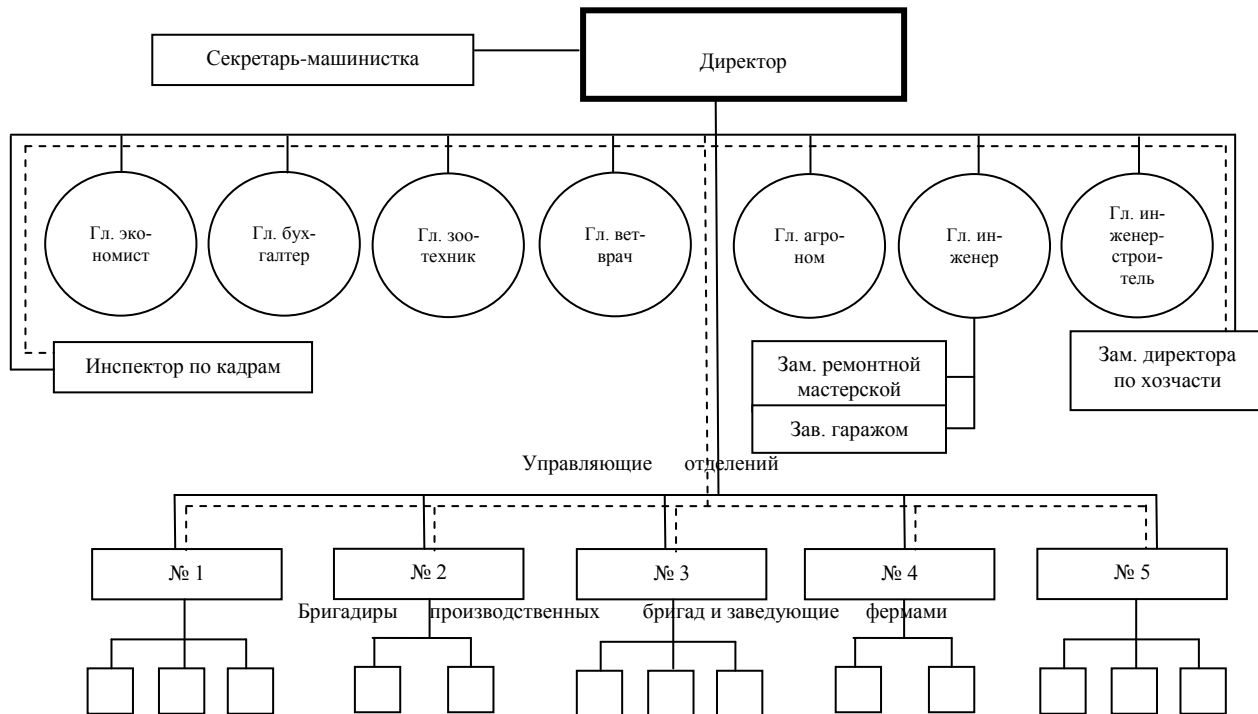
3. Полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами.

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

На структуру управления, также как и на организационное устройство, большое влияние оказывают: специализация предприятия и его подразделений; размеры производства и его концентрация; техническая оснащенность производства и управленческого труда; обеспеченность рабочей силой; квалификация работников; посевная площадь и посев культур; поголовье и состав животных; размещение населенных пунктов и их размеры; размещение животноводческих ферм и других объектов и их размеры; характер землепользования; средства связи и транспорта; состояние дорог и т. д.

Наиболее общее представление о характере структуры управления дает организационная схема, в которой отражаются основные ее элементы, их взаимное расположение и связи друг с другом, характер отношений между ними, система соподчиненности и др. Схема (рис. 11) должна выражать наиболее существенное, сложившееся, устойчивое в структуре управления и его звеньев. Поэтому разработке рациональных схем управления необходимо уделять большое внимание. В каждой организации должны быть графически добротно выполнены схемы управления.

На рис. 11 представлена типовая трехступенчатая многоотраслевая структура управления сельскохозяйственной организации. В ней показаны линии соподчинения двух видов. Сплошная линия исходит от линейных руководителей: директора, управляющих отделений и линия, обозначенная черточками, отражает функциональную соподчиненность, которая исходит от функциональных руководителей. В нашем примере от главных специалистов. К функциональным руководителям, кроме главных специалистов, относят начальников отделов и служб.



Условные обозначения: ——— линейная подчиненность; - - - - функциональная подчиненность.

Рис. 11. Принципиальная схема структуры управления сельскохозяйственного предприятия

## **6.2. Типы организационно-управленческих структур предприятий**

В настоящее время широкое распространение получила следующая классификация организационных структур управления:

- типы организаций по характеру организационного взаимодействия с внешней средой (механистическая и органическая);
- типы организаций по характеру взаимодействия структурных подразделений (традиционная, линейно-функциональная, матричная);
- типы организаций по характеру взаимодействия с человеком: корпоративная и индивидуалистическая организация [2].

### **6.2.1. Типы организаций по характеру организационного взаимодействия с внешней средой (механистическая и органическая)**

#### **Механистический тип организации**

*Механистические* организации характеризуются экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. С такими характеристиками организация может действовать эффективно в условиях, когда используется рутинная технология (низкая неопределенность в том, когда, где и как выполнять работу) и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение. Так, современное автомобильное производство может вполне быть эффективным в рамках механистической структуры. Существует достаточная степень определенности в отношении технологий автомобильного производства, и проблемы, с которыми это производство сталкивается во внешней среде, мало изменились за последние десятилетия (безопасность движения, экология, топливо, дороги, инфраструктура и т. п.).

Многие специалисты считают механистический подход синонимом веберовской бюрократической организации. Немецкий социолог и экономист Макс Вебер вошел в историю тем, что сформулировал в начале века понятие бюрократии как организации, имеющей следующие характеристики.

1. Организация действует в соответствии с правилами и процедурами, специально установленными высшим руководством для контроля поведения работников.

2. Руководители при принятии решений должны следовать формальным правилам и процедурам, а не личностным предпочтениям.

3. Работник подчиняется управленческой должности, а не личности, ее занимающей.

4. Каждый работник узко специализируется в работе, имеет четко очерченные обязанности, необходимые права и власть для принуждения.

5. Организация построена по строго иерархическому принципу, где каждый нижестоящий уровень находится под контролем и управлением вышестоящего.

6. Кадры подбираются исходя из профессиональных качеств в рамках системы свободного набора. На должность назначают, а не выбирают.

7. Продвижение кадров осуществляется по служебной лестнице по принципу старшинства или достижений. Решение о продвижении принимается вышестоящим руководством.

8. В организации исключается совмещение в одном лице руководителя и собственника. Руководитель подчиняется тем же правилам дисциплины и контроля, что и все остальные.

Часто слово «бюрократия» ассоциируется с жестокостью, некомпетентностью, волокитой, неэффективностью и нелепостью правил. В принципе в бюрократической модели заложена потенция проявления при определенной ситуации этих негативных явлений. Поэтому необходимо четко различать то, как должна работать бюрократическая организация, и то, как она работает в ряде больших организаций.

Свои преимущества, например, такие, как универсальность, предсказуемость и производительность, бюрократическая система может реализовать при следующих условиях: 1) в организации известны общие цели и задачи; 2) работа в организации может делиться на отдельные операции; 3) общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнить ее на основе централизованного планирования; 4) выполнение работы индивидом может достоверно измеряться; 5) денежное вознаграждение мотивирует работника; 6) власть руководителя признается как законная.

Конечно, существует много других условий, важных для успеха любой организации, таких как наличие ресурсов и спрос на результат деятельности. Однако вышеперечисленные условия очень важны для эффективной деятельности организации, построенной на основе механистического подхода.

## Органический тип организации

*Органические* организации характеризуются слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Этот подход показывает свою эффективность в условиях, когда используется нерутинная технология (высокая неопределенность в том, когда, где и как выполнить работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение. Сегодня классическим примером эффективного применения органического подхода является производство электронной техники и высокотехническое производство в целом. Специалисты признают, что технология электронного производства меняется чуть ли не каждую неделю. Немалыми темпами меняется внешняя среда, взаимодействующая с высокотехническим производством.

Органические фирмы лучше взаимодействуют с новой ситуацией, быстрее адаптируются к изменениям и в целом являются более гибкими. Чтобы лучше понять суть органической организации, ее можно представить как прямую противоположность «идеальной» бюрократии (табл. 6). Если механистический подход ориентирует организацию на высокоструктуризованные роли, то описание работы при органическом подходе может состоять всего из одной фразы: «Делай то, что ты считаешь необходимым, чтобы выполнить работу». Также и в принятии решения: «Ты эксперт в этом деле, тебе и решать». При органическом подходе в отсутствие ясных оценок и стандартов работником больше движет самомотивация и внутреннее вознаграждение, а не четко разработанная система формального контроля.

Т а б л и ц а 6. Характеристики и условия эффективного применения механистических и органических организаций

Механистический тип организации	Органический тип организации
1	2
<b>Характеристики</b>	
Узкая специализация в работе	Широкая специализация в работе
Работа по правилам	Мало правил и процедур
Четкие права и ответственность	Амбициозная ответственность
Ясность в уровнях иерархии	Уровни управления размыты
Объективная система вознаграждения	Субъективная система вознаграждения
Объективные критерии отбора кадров	Субъективные критерии отбора кадров
Отношения формальные и носят официальный характер	Отношения неформальные и носят личностный характер

1	2
<b>Условия</b>	
Несложное, стабильное окружение	Сложное, нестабильное окружение
Цели и задачи известны	Неопределенность целей и задач
Задачи поддаются делению	Задачи не имеют четких границ
Задачи простые и ясные	Задачи сложные
Работа измеряема	Работу измерить сложно
Оплата труда мотивирует	Мотивирование высших потребностей
Признается данная власть	Авторитет власти завоевывается

Большинство специалистов видят в органическом подходе будущее и продолжают критиковать механистический подход. Однако руководители должны принимать во внимание специфические условия, в которых действует конкретная организация, и на этой основе делать окончательный выбор. В управлении, как и в любой другой сфере социальной активности человека, не существует понятия «хорошая» или «плохая» система. Есть выбор, соответствующий или не соответствующий имеющимся условиям. Но завтра при изменении условий может измениться и выбор. Наглядный тому пример – переход в 80-х годах электронных компаний от механистического подхода к органическому в организационном проектировании.

## 6.2.2. Типы организаций по взаимодействию подразделений

### Традиционная (линейно-функциональная) организация

Традиционная организация является комбинацией линейной и функциональной структур в проектировании организации. **Линейно-функциональные** схемы организационных структур исторически возникли в рамках фабрично-заводского производства и явились соответствующей «организационной» реакцией на усложнившееся производство и необходимость взаимодействия при изменившихся условиях с большим количеством институтов внешней среды (массовый потребитель, финансовые организации, международная конкуренция, законодательство, правительство и т. п.). Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе: кадры, финансы, план, сырье и материалы и т. д. (рис. 12). Представленный ранее рис. 11 также представляет собой линейно-функциональную систему.

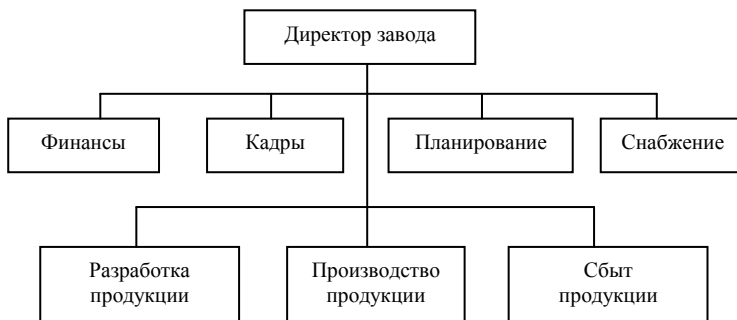


Рис. 12. Система линейно-функциональной организационной структуры

В рамках линейно-функциональной схемы предприятия развивались относительно успешно вплоть до 20-х гг. текущего столетия, так как им удавалось осуществлять свое техническое и финансовое развитие и удовлетворять массового потребителя в количестве, качестве и стоимости производимой продукции. Традиционная организация соединила в себе преимущества двух типов линейной и функциональной и это позволяло ей при соответствующих внешних условиях эффективно обслуживать интересы стабильного и экстенсивного развития.

В целом линейно-функциональные схемы структур производительных организаций в сочетании с развитием «идеального» механистического подхода сыграли очень важную роль в переходе от аграрной ориентации общества к индустриальной.

С точки зрения взаимодействия с внешней средой, традиционные схемы во многом строились на механистическом подходе к организационному проектированию. Являясь простыми и понятными, данные схемы позволили перейти от патриархальных отношений ремесленного цеха и мануфактуры типа «мастер – раб» к индустриальным отношениям типа «начальник – подчиненный», отношениям более регулируемым, более предсказуемым, более цивилизованным в целом. Этот поворот в отношениях в организации сыграл не меньшую роль, чем сама промышленная революция.

В первой половине XX в. линейно-функциональные схемы обеспечивали рост вертикально интегрированных организаций, развившихся в конечном счете в гигантские корпорации, охватывавшие весь цикл выпуска конечного продукта от получения сырьевых ресурсов до реализации готовых изделий. С ростом размеров организаций все больше давали себя знать соединенные недостатки линейной и функциональ-

ной департаментизации. Приходилось все время увеличивать масштаб управляемости, что вело к неуправляемости организацией в целом. Вертикальный рост ограничивал развитие эффективных горизонтальных связей. Внутри гигантов с жесткой схемой не находилось места неформальным связям.

При большей ориентации на рынок в этих огромных производственных организациях попытки адаптации к изменениям внешней среды обычно приводили к закрытию производств и увольнению рабочих. Текучесть кадров влияла на качество, качество – на прибыль и т. д. Усилились конфликтные ситуации. Остро встала необходимость поиска выхода из тесных рамок традиционных организаций.

Следует заметить, что прохождение в развитии организации этапа, соответствующего использованию линейно-функциональных схем, является обязательным. Данный этап развития может быть коротким или длинным по времени. Однако он необходим, так как «перепрыгивание» через него лишает организацию возможности отработки отношений «начальник – подчиненный» и выведения этих отношений на уровень, адекватный требованиям внешней среды. Молодые коммерческие структуры, не соблюдающие этого правила, лишают себя возможности когда-либо развернуть эффективное массовое производство того или иного товара или услуги.

В качестве преимуществ линейно-функциональных структур можно отметить:

- стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях этой структуры управления;
- высокую производственную реакцию организации, так как она построена на узкой специализации производства и узкой квалификации специалистов;
- уменьшение дублирования усилий в функциональных областях;
- улучшение координации деятельности в функциональных областях.

Несмотря на самое широкое распространение линейно-функциональных структур управления, перечень их недостатков достаточно большой:

- отсутствие четкости в разработанной стратегии развития организации: подразделения могут быть заинтересованы в реализации своих локальных целей и задач в большей степени, чем всей организации в целом, т. е. ставить свои собственные цели выше целей всей организации;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями;

- резкое увеличение объема работы руководителя организации и его заместителей из-за необходимости согласования действий разных функциональных служб;

- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- утрата гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур;

- слабая инновационная и предпринимательская реакция организации с такой организационной структурой управления;

- неадекватное реагирование на требования внешней среды;

- затруднение и замедление передачи информации, что сказывается на скорости и своевременности принятия управленческих решений; цепь команд от руководителя к исполнителю становится слишком длинной, что затрудняет коммуникацию.

Недостатки сглаживаются при условиях:

- линейно-функциональные структуры управления наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции, т. е. в организациях, функционирующих в условиях решения стандартных управленческих проблем;

- достоинства этих структур проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, в организациях, выпускающих относительно ограниченную номенклатуру продукции;

- они наиболее эффективны при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники;

- линейно-функциональные структуры успешно применяются в организациях, действующих в стабильных внешних условиях.

Для эффективного функционирования организаций в условиях линейно-функциональных структур управления очень важно:

- разработать соответствующие нормативные и регламентирующие документы, определяющие соответствие между ответственностью и полномочиями руководителей разных уровней и подразделений;

- соблюдение норм управляемости, особенно у первых руководителей и их заместителей, формирующие рациональные информационные потоки, децентрализующие оперативное управление производством, учитывающие специфику работы различных подразделений.

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры используют мелкие и средние организации.

## Дивизиональная организация

Решение проблем, возникающих в организации, построенной по линейно-функциональной схеме, было найдено в конце 20-х гг. прошлого века с появлением первых **дивизиональных (или отделенческих) схем** организационной структуры на предприятиях «Дженерал Моторс». Руководство этого автомобильного гиганта и, в частности, ее новый президент Альфред Слоун, отдавали себе отчет в том, что в штаб-квартире невозможно, подстраиваясь под конъюнктуру рынка, эффективно принимать все решения относительно деятельности многочисленных производственных линий по выпуску машин. Чтобы решить эту проблему, каждому подразделению по выпуску машин было определено место, которое оно должно было занять на рынке продукции. Руководство компании обратилось с просьбой ко всем управляющим подразделениями разработать планы прибыльных операций, превратив их таким образом в «центры прибыли». Сочетание централизованного планирования наверху и децентрализованной деятельности производственных подразделений способствовало образованию дивизиональных организаций.

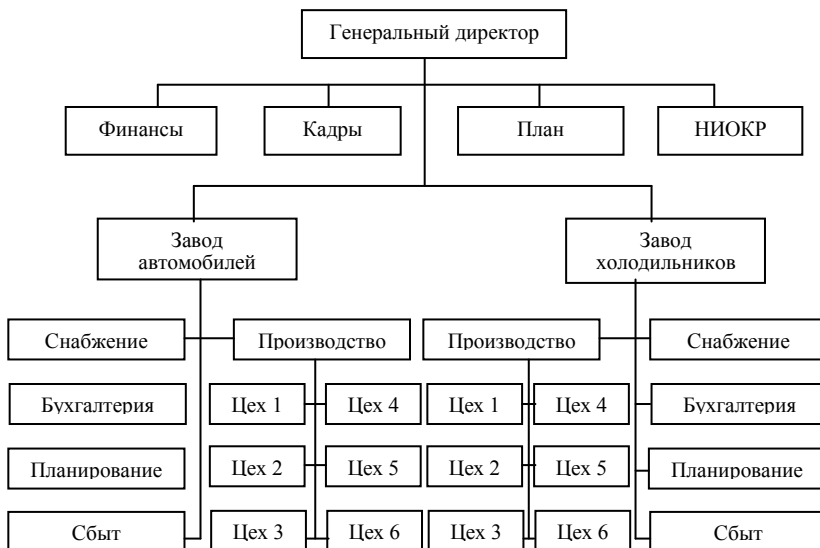


Рис. 13. Принципиальная схема дивизиональной организации [2]

Как видно из рис. 13, дивизиональная схема организации вырастает из департаментизации, в которой за основу берется какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Поэтому данная схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многоканальных компаниях, где территориальная разобщенность вынуждает автономизировать страновые отделения. Дивизиональная схема также широко используется в построении государственного аппарата и общественных организаций.

А. Слоун определил дивизиональную схему как «скоординированную децентрализацию». Высший уровень в организации централизует планирование и распределение основных ресурсов, принимает стратегические решения, в то время как подразделения принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли.

Новая в то время система управления, базирующаяся на дивизиональной схеме построения, быстро продемонстрировала свое превосходство, так как способствовала дальнейшему росту корпорации и получению ею большей прибыли. В 1927 г. «Дженерал Моторс» обошла «Форд», а ее новая схема была перенята рядом крупных химических компаний.

Дивизионная схема имеет большие преимущества в различных отраслях промышленности. В особенности она эффективна там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений, так как в данной схеме по-прежнему в основе взаимодействия с внешней средой лежит механистический подход. В тех случаях, когда этот подход заменяется на органический, как это имело место в корпорации ИБМ, дивизиональная схема как бы получает второе рождение и вновь начинает действовать эффективно.

В целом, дивизиональная схема в построении организации позволяет последней продолжать свой рост и эффективно осуществлять управление разными видами деятельности и на разных рынках. Руководители производственных отделений в рамках закрепленного за ними продукта или территории координирует деятельность не только «по линии», но и «по функциям» и развивают тем самым в себе требуемые качества общего руководства. Таким образом, создается хороший кадровый резерв для стратегического уровня организации. Разделение решений по уровням ускоряет их принятие и повышает их качество.

Вместе с тем необходимо помнить, что внутри производственных отделений наблюдается тенденция к «укорачиванию» целей. Из-за ро-

ста управленческого аппарата за счет создания отделений увеличиваются накладные расходы. Централизованное распределение ключевых ресурсов в случае их недостатка может привести к развитию межотделенческих конфликтов. В больших дивизиональных организациях затруднена межотделенческая карьера, а при механистическом подходе человек вообще оказывается потерянным и его ресурс не используется эффективным образом.

Выбор конкретного типа дивизиональной структуры зависит от того, какой фактор особенно важен для фирмы в целях обеспечения ее стратегических планов.

Достоинства и недостатки дивизиональной организационной структуры управления приведены в табл. 7.

Т а б л и ц а 7. Достоинства и недостатки дивизиональной организационной структуры управления [4]

Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Это одно из главных условий роста фирмы</li> <li>2. Большая степень самостоятельности менеджеров повышает степень их ответственности за производство</li> <li>3. Более широкий круг знаний менеджера. Хорошие условия для подготовки менеджеров высшего звена</li> <li>4. Более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде</li> <li>5. Улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу</li> <li>6. Возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Может иметь место дублирование деятельности. Это случается из-за слабых информационных связей между отделами</li> <li>2. Недостаточное общение между специалистами различных отделов</li> <li>3. Слабые связи с головным предприятием, в результате чего головная фирма часто не может проконтролировать деятельность своих дивизиональных подразделений. Убытки от этого могут быть очень большими</li> </ol>

### Матричная организационная структура управления

Рассмотренные выше виды организационных структур фирмы относятся в целом к классу бюрократических организаций (механистических структур). Они отражают традиционный подход к менеджменту как структуре, которая создана, чтобы координировать и контролировать деятельность персонала фирмы. Осуществляется эта управленческая задача, главным образом, по вертикали – приказы, правила, постановления идут сверху вниз.

Руководитель отдела в крупной бюрократической организации имеет массу обязанностей и одновременно отвечает за несколько видов работы, за несколько проектов. Если выполняемые его сотрудниками проекты небольшие и каждый из них требует высоких затрат, то руководитель отдела способен справиться с общим руководством. Но если речь идет о крупных проектах, и их реализация требует больших материальных и человеческих ресурсов, то возникает необходимость в создании специальной управленческой структуры по руководству этим проектом. Такая структура получила название проектной или матричной. Она называется также программно-целевой. Ее разновидностью и развитием являются матричная, или клеточная организационная структура. Обе они относятся ко второму виду структур – органических (адаптивных).

Проектная (программно-целевая) структура – это временное формирование, создаваемое для решения конкретной задачи. Она создается внутри функционального подразделения (отдела). Ее члены – это высококвалифицированные специалисты различных областей, собранные вместе для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, группа распускается: часть специалистов уходит на свои прежние места в этом или в других отделах, часть специалистов переключается в новую проектную команду. Особенностью такой структуры является то, что сотрудники подчиняются двум руководителям – руководителю проекта и руководителю отдела, в рамках которого эта группа работает. Многие фирмы создают такие структуры, чтобы сконцентрировать внимание и усилие на разработке особо важных новых технологий, продуктов и т. д., т. е. инноваций.

Существенной особенностью организационного процесса в проектной структуре является установление, как правило, более тесных и дружеских связей в коллективе, чем это имеет место в постоянных отделах. В группе могут наблюдаться заметные дифференциации по уровням значимости выполняемых элементов работы, но такое различие обычно устанавливается в зависимости от способностей членов коллектива, а не простым формальным назначением. В целом профессиональные и человеческие отношения внутри группы организуются таким образом, чтобы от каждого сотрудника была наивысшая польза.

Матричная структура является распространенной формой и развитием проектных структур. Она представляет собой комбинацию двух видов деятельности: по функциям и по продукту (рис. 14).

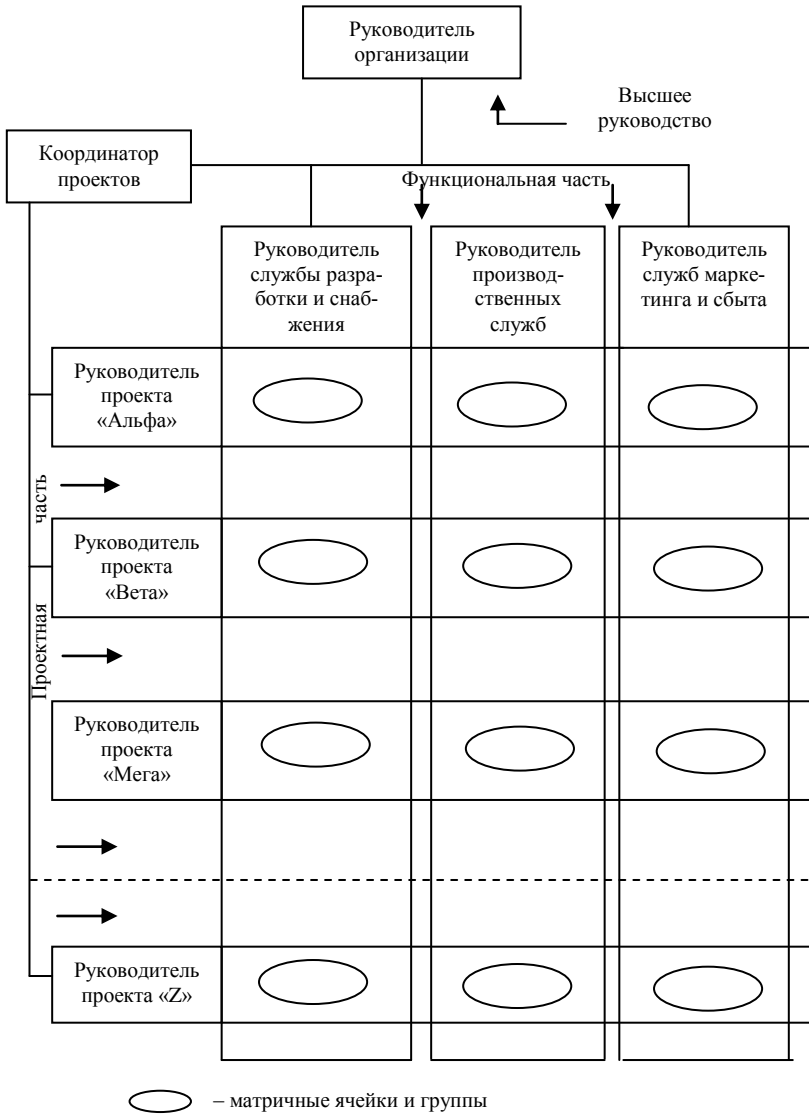


Рис. 14. Принципиальная схема матричной организации [2]

Матричная структура представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой, – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. Руководитель проекта отвечает за интеграцию всех видов деятельности по данному проекту, за стратегию проекта и за результаты работы. В его распоряжение передаются финансовые ресурсы. Руководитель функционального отдела принимает участие в организации работы, контролирует ход работы, сроки и осуществляет реализацию или продажу продукта. Такова формула разделения полномочий. Ее конкретные варианты бывают разнообразными, вплоть до экстремальных случаев и даже конфликтов, когда необходимое равновесие властей нарушается за счет «захвата власти» только одной из сторон – функциональным руководителем или ответственным за проект.

Переход к матричной структуре обычно охватывает часть организации, при этом ее успех зависит от того, насколько руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров. Создание структуры целесообразно, когда имеется необходимость в освоении ряда новых сложных изделий в сжатые сроки. Она применяется в основном в наукоемких отраслях. Достоинства и недостатки матричной организационной структуры управления приведены в табл. 8.

Т а б л и ц а 8. Достоинства и недостатки матричной организационной структуры управления

Достоинства	Недостатки
1	2
1. Лучшая ориентация на проектные цели и спрос 2. Более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов	1. Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы

1	2
<p>3. Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства</p> <p>4. Гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме</p> <p>5. Усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы</p> <p>6. Возможность применения эффективных методов управления</p> <p>7. Относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков</p> <p>8. Время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается</p>	<p>2. Трудности установления четкой ответственности за работу подразделения</p> <p>3. Возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений</p> <p>4. Трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах</p> <p>5. Возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов</p>

### 6.2.3. Типы организаций по взаимодействию с человеком

#### Корпоративная организация

*Корпоративная организация*, или корпорация, рассматривается как особая система связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Следует отличать ее от корпорации как субъекта права – юридического лица, часто ассоциируемого с формой акционерного объединения. Корпорации как социальный тип организации представляет собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узкокорпоративных интересов. Корпорация – это древнейшая форма человеческого объединения, используемая еще охотничьими группами до образования парной семьи. Своего рода корпорациями были семья и род, обеспечивавшие процесс воспроизводства определенных отношений внутри группы.

Корпоративные структуры были достаточно характерны для классической азиатской древности, когда люди не мыслили себя вне спе-

цифического замкнутого в большей или меньшей степени сообщества, организованного по профессиональному, кастовому или другому принципу. В Индии, например, они приняли форму каст, сопровождающих человека от рождения до смерти, а в средневековой Европе они существовали в виде городских ремесленных цехов и купеческих гильдий. Позже таковыми стали монополистические объединения, профессиональные организации и политические партии. В России в силу ее специфики корпорации существовали в хозяйственной и культурной жизни в основном в форме различных государственных институтов – министерств и ведомств. В истории известны случаи, когда корпоративный тип организации распространялся даже на целые государства.

Слово «корпорация» происходит от позднелатинского *corporation* – *объединение*. Именно благодаря объединению ресурсов и в первую очередь людских корпорация как форма организации совместной деятельности людей предоставляет и обеспечивает возможность для самого существования и воспроизводства той или иной социальной группы, профессии, касты и т. п. Однако объединение людей в корпоративной организации происходит через их *разделение* по социальным, профессиональным, кастовым и другим (классовым и расовым) критериям.

Помимо объединения ресурсов важным орудием корпоративной организации в борьбе за выживание является *монополия* и главным образом монополия на информацию. Поддерживая монополию, корпорация стремится стандартизировать свою деятельность и ее результаты, не допускать разрушительной для нее внутренней конкуренции. Поддержка слабых и ограничение сильных – основной принцип в борьбе против внутренних конкурентов. Отсюда – тенденция к уравниловке. Объединение людей через их разделение и поддержание монополии невозможно в корпоративной организации, если в ней не доминируют *иерархические властные структуры*. Так, интересы «разделенных» людей согласовываются лидерами корпораций. Это и является основным источником их власти. В основе данной схемы лежит принцип: «разделяй и властвуй».

Важным условием и способом существования корпоративной организации является постоянное поддержание в ней *дефицита* тех или иных ресурсов, а если необходимо, то и его обострение. Распределение в условиях монополии лидерами корпорации этого дефицита служит для них еще одним важным источником власти.

Из самого определения понятия видно, что *субъектом интереса* в корпорации является сама *группа, коллектив* (выделяется даже понятие «трудового коллектива») или вся организация. Персонализация индивида осуществляется за счет деперсонализации других индивидов. В соответствии с этим устанавливается приоритет в целях, характеризующий примат организационных целей над индивидуальными. У индивида могут быть свои, отличные от организационных личные интересы или цели, но чтобы получить от корпорации гарантию для существования, он способен на самопожертвование ради коллектива, отождествляя его с собой. Отсюда ложная солидарность, квазипатриотизм, групповщина и прочая корпоративная атрибутика. Внешне кажется, что организация выступает как единое целое. Создается обманчивое впечатление ее мощи и всесильности. На деле же нередко случается, что это «колосс на глиняных ногах».

Корпоративная организация берет на себя ответственность за своих членов, за человека. Это позволяет ей быть свободной в своих действиях по отношению к человеку. Существует *суверенитет организации*. В результате организация или все ее члены становятся над каждым отдельным человеком. Такая «коллективная» ответственность ставит человека в сильную зависимость и практически лишает его самостоятельности. Действует принцип: организация всегда права.

Принятие решения в корпоративной организации строится по *принципу большинства* или *старшинства*. Борьба меньшинства за свое мнение нередко заканчивается его уходом из организации. Завоевание руководителем большинства вынуждает его к популистским действиям. Так, например, введенная одно время в нашей стране выборность руководителей предприятий существенным образом повлияла на перекачивание денег из прибыли предприятий в фонды заработной платы и стимулирования в ущерб техническому развитию. Борьба за сторонников в организации развивает больше политические способности у руководителя, чем его профессиональные и деловые навыки.

В корпоративной организации *интересы производства* (или любой другой ее деятельности) *определяют интересы воспроизводства самого работника*. Создаются условия, в которых работники организации во все большей степени не способны обеспечить себя в работе необходимыми ресурсами, в особенности информацией. Другими словами, интересы работника существуют всегда «завтра», а интересы корпорации – «сегодня».

Корпоративной организации соответствует определенная мораль. Последняя выступает как *двойная мораль в поведении* – мораль индивидуалистская и мораль корпоративная. Индивидуализм в рамках корпоративной идеологии не имеет права на существование и поэтому как бы не регламентируется. На деле же он часто выступает в извращенной форме, игнорируя правила цивилизованного, а порой и законного поведения. Отсюда, например, коррупция и взяточничество. Корпоративная мораль действует только в случаях, когда в ней есть заинтересованные. Многие могут брать взятки, но уж если кто-то по глупости попался, то на него изливается гнев всех членов организации. Межличностные отношения опосредуются асоциальными, а порой антисоциальными ценностными ориентациями.

В корпоративных структурах доминирует *лояльность организации*, приветствуется послушание ей и исполнительность, рождающие в конечном счете безответственность.

### **Индивидуалистская организация**

Противоположным корпоративному является *индивидуалистский* тип организации. Это тоже объединение людей, осуществляющих совместную деятельность, но *объединение свободное*, открытое и добровольное. Ресурсы в такой организации объединяются вокруг человека. Сама организация представляет собой совокупность или сообщество полуавтономных образований. Так, например, коллективная собственность в таких организациях – это не собственность всех, а собственность каждого из членов коллектива. Монополия в индивидуалистской организации заменяется *сочетанием конкуренции и кооперации* в деятельности ее членов. Это во многом обеспечивается переходом к децентрализованным структурам с центрами прибыли, эдхократическим и предпринимательским структурам.

Вместо властной иерархии в индивидуалистской организации господствует принцип увязки интересов всех членов в рамках демократических процессов. Дефицит или ограничение возможностей членов организации в их деятельности заменяется в данном случае созданием условий для *свободного поиска возможностей* и их наиболее полного использования. Так, создание систем открытой коммуникации в организациях и развитие внутривозвращенного коммерческого расчета позволяют расширить этот поиск.

*Субъектом интереса* в индивидуалистской организации становится *личность*. Все в организации начинает строиться вокруг человека. Не под работу ищется человек, а под человека, под его способности и мотивированность проектируется или создается работа. Действует правило, что не существует решения в организации независимо от рассмотрения качеств индивида, и наоборот. В соответствии с этим правилом организации следует изменяться, перестраиваться и приспосабливаться к тому, что на данном рабочем месте находится уже другой человек. В организациях с индивидуалистской структурой эффективность означает, насколько удовлетворяются потребности каждой отдельной личности. У организации в этом случае не может быть целей, отличных от целей ее членов. Практика свидетельствует, что конкурентоспособность организаций, построенных «от человека», очень высокая. В такой ситуации человек начинает отвечать сам за себя. Возникает *суверенитет личности*. Индивид становится свободным, что способствует развитию творчества и инициативы в его работе.

Принятие решения в индивидуалистской организации строится по *принципу меньшинства* или праву *вето*, т. е. решение не принимается, если против него выступает меньшая часть членов или хотя бы один член организации. Естественно, что применение на практике такого подхода требует наличия в организации соответствующей культуры. Принцип меньшинства помогает устранить популизм в действиях руководства, выработать умение слушать и убеждать других. Политицизм заменяется деловитостью и профессионализмом.

В индивидуалистской организации *интересы производства* (или любой другой ее деятельности) *определяются интересами воспроизводства самого человека*. Человеку предоставляется возможность самообеспечения своей деятельности. Его «сегодняшний» интерес превращается в «завтрашний» интерес организации.

*Общечеловеческая мораль и здравый смысл* в поведении отличают индивидуалистскую организацию от корпоративной. Индивидуализм становится основой морали и культуры в организации, так как признается и допускается всеми ее членами. Отсюда истинное, а не поддельное уважение к себе и в отношениях между людьми, расчет вместо слепой веры. Преобладает *лояльность своим* убеждениям, что еще больше укрепляет уверенность индивида в правоте своих действий.

От того, какого типа организации распространены в экономике – корпоративные или индивидуалистские, зависит во многом степень ее развитости и возможности гибко и быстро реагировать на изменения

других составляющих внешней среды. Для организации в условиях современного развитого рыночного хозяйства также важно, насколько в ней преобладают элементы индивидуалистской структуры и культуры. В конечном счете это определяет конкурентоспособность организации в условиях информационного общества, где не все в сумме должны знать все, а каждый в отдельности должен приближаться к знанию всего.

**Т а б л и ц а 9. Основные характеристики корпоративной и индивидуалистской организаций**

Корпоративная организация	Индивидуалистская организация
Объединение людей через их разъединение по социальному и профессиональному критериям	Свободное, открытое и добровольное объединение людей
Монополия и стандартизация в деятельности организации и ее результатов	Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп в организации
Доминируют иерархические властные структуры. Интересы согласовываются лидерами	Господствует принцип увязки интересов всех членов в рамках процесса участия
Создается и поддерживается дефицит возможностей и ресурсов с их централизованным распределением	Обеспечивается поиск возможностей и дополнительных ресурсов, поддерживаемый руководством
Субъект интереса – группа, коллектив или вся организация	Субъект интереса – личность
Организация отвечает за человека. Суверенитет организации. Свобода для организации	Человек отвечает сам за себя. Суверенитет личности. Свобода для личности
Принцип большинства или старшинства в принятии решений	Принцип меньшинства или право вето в принятии решений
Интересы производства определяют интересы воспроизводства самого человека	Интересы производства определяются интересами воспроизводства самого человека
Двойная мораль (личная и организации) в поведении	Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении
Лояльность организации	Лояльность своим убеждениям
Человек для работы	Работа для человека

### **6.3. Проектирование организационной структуры управления предприятия**

Создание любой организации или подразделения начинается с организационного проектирования, содержание которого сводится к определению будущей структуры, системы управления, технологиче-

ских, административных, информационных взаимосвязей между элементами, правил и процедур управления действиями. Такой подход обосновывается оптимальным вариантом разделения труда, его последующей кооперацией и отражается в организационном проекте.

Организационный проект – это разработанный план построения новой или усовершенствованной организационной структуры управления предприятия. Он включает комплекс технической документации, содержащий технико-экономическое обоснование, чертежи, пояснительные записки, соответствующие расчеты и другие материалы, необходимые для создания организационной структуры управления предприятием.

В существующих организациях под воздействием внешней и внутренней среды ее элементы должны постоянно совершенствоваться в форме периодической реорганизации и обосновываются в плане разрабатываемых **организационных мероприятий**.

В зависимости от масштабов организационных преобразований реорганизацию разделяют на 1) **элементарную**, которая, например, может ограничиться порядком подготовки и проведения совещаний; 2) **частичную** – когда преобразуются отдельные звенья и подразделения; 3) **общую** – когда происходит изменение и коренное обновление ее структуры, функций подразделений.

Если в проекте организация рассматривается в общих чертах, представляется как ее идеальное состояние, то в плане организационных мероприятий все соотносится с реальными структурами, в которых работает коллектив с его проблемами и запросами.

В современных условиях глобализации экономических процессов происходит систематическое совершенствование различных сторон производственно-хозяйственной деятельности предприятий.

Процесс как проектирования, так и совершенствования организации включает 1) композицию, 2) структуризацию, 3) регламентацию; 4) ориентацию.

Содержание **композиции** сводится к разработке общей структурной схемы организации, с учетом технических, информационных связей между звеньями и рабочими местами, одновременно формируется иерархия подчинения, система работы с кадрами.

**Структуризация** определяет звенья организации, ее внутреннюю структуру, стоящие цели и задачи перед должностями и рабочими местами.

Процесс **регламентации** предусматривает разработку правил, процедур, инструкций, нормативов, основных функций работников и их обязанностей, которые затем сводятся в регламентирующие документы – устав, положение об организации и ее подразделениях, должностные инструкции, графики работы, штатные расписания и т. п.

**Ориентация** сводится к созданию условий для упорядочения положения и движения субъектов и материальных объектов организации. Она может принимать нумерационную форму (шрифты папок в делопроизводстве), словесную (таблички на дверях кабинетов с фамилией и должностью сотрудника), графическую (схемы эвакуации сотрудников в аварийных ситуациях) и др.

Многообразие возможных организационных форм управления объективно составит проблему выявления и оценки факторов, создающих те или иные конкретные условия для их применения.

Анализ влияния закономерностей, осуществления процессов управления на требования к его организации достаточно сложен и может стать предметом специального рассмотрения. Здесь будут рассматриваться лишь основные факторы, учитываемые при построении организационных структур управления предприятием.

В качестве фактора, непосредственно влияющего на организационную структуру, выступают цели системы управления. Значение целевого подхода при формировании структур управления постоянно возрастает. В современных условиях не только производственное предприятие, но и крупномасштабная комплексная программа не могут быть одноцелевыми. В таком случае важно устанавливать рациональное соотношение линейно-функциональной и программно-целевой структур. В случае диверсификации производственных задач более всего может удовлетворить дивизиональная и одна из форм адаптивных структур.

Следующим учитываемым фактором при построении структур является **внешняя среда**, которую можно разделить на следующие типы элементов. К первому типу относят вышестоящие органы руководства, которые могут делегировать различные права и ответственность в производственно-хозяйственной деятельности, в соответствии с которыми создается линейно-функциональный аппарат, функциональные блоки которого способны выполнять поставленные перед ними задачи. Здесь могут быть применены линейно-функциональные и продуктовые структуры управления.

Вторым важным элементом внешней среды предприятия выступают поставщики сырья, комплектующих материалов, оборудования и пр., а также потребители и конкуренты. Если эти связи неустойчивы и слабо регламентированы, затрудняется функциональная специализация подразделений, возникает необходимость создания штатных подразделений, а также должностей или звеньев по связи с поставщиками, по координации программ внешнеэкономической и маркетинговой деятельности.

Характер обеспечения, объем потребляемых и источники получения **ресурсов** предприятия по достижению поставленных целей существенно влияют на построение организационных структур управления предприятием. В зависимости от масштабов деятельности могут функционировать и линейно-функциональные, дивизионные и другие виды.

Важным фактором, влияющим на управленческую структуру, является **норма управляемости** (диапазон контроля), т. е. определенное число подчиненных, которыми можно эффективно управлять. Считается, что ее средняя величина составляет 7–10, в том числе на высших уровнях предприятия – 4–5, на нижних, при выполнении простых работ, 20–30 и даже больше.

Непосредственным фактором, воздействующим на структуру предприятия, выступают **масштабы и сложность производства (тип производства), характер выпускаемой продукции и применяемой технологии, уровень автоматизации.**

Структура управления предприятием во многом зависит от **характера деятельности** входящих в предприятие подразделений, **естественных факторов** – географических и природно-климатических. Важную роль в формировании играет **человеческий фактор** – уровень образования и квалификации, инициатива в генерировании управленческих и специальных идей.

Необходимость проектирования организационных структур возникает в двух моментах:

1. Для вновь создаваемых организаций.
2. Для действующих организаций, когда внешняя и внутренняя среда требуют внесения преобразования в действующую организационную структуру.

Процесс проектирования организационных структур состоит из трех этапов.

**Первый этап – анализ действующей структуры.** На этом этапе устанавливается мера соответствия требованиям, предъявляемым к

организациям, т. е. насколько она соответствует оценочным критериям. К таким критериям относят:

- изменение целей предприятия и его подразделений;
- изменение влияния внешней и внутренней среды предприятия;
- изменение технологических процессов и технического переоснащения предприятия;
- соотношение между централизацией и децентрализацией управленческих процессов;
- объем контрольных функций для каждого уровня управления;
- количество аппаратных сотрудников;
- наличие элементов дублирования, распределение полномочий и ответственности;
- технология принятия решений;
- механизм мотивационной деятельности.

Таким образом, в результате проведенного анализа действующей организационной структуры выясняются «узкие» места в производственно-хозяйственной деятельности; параллелизм в работе; количественный состав сотрудников и др.

#### **Второй этап – проектирование организационной структуры.**

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов: 1 – аналогий; 2 – экспертного; 3 – структуризация целей; 4 – организационного моделирования.

При проектировании организаций используют соответствующие методы.

**1. Метод аналогий.** Основан, во-первых, на выявлении значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые эффективны для определенных условий; во-вторых, на использовании опыта проектирования управления в аналогичных организациях. При этом следует предусмотреть вариантный характер организационной структуры, который позволил бы вносить корректировки в случае меняющихся условий.

**2. Экспертный метод.** Основан на использовании рекомендаций и предложений экспертов и опытных управленцев-практиков. Суть метода состоит в выявлении специфических особенностей работы аппарата управления, возможных недостатков в деятельности различных уровней и звеньев, выдаче обоснованных предложений по их совер-

шенствованию. В зависимости от поставленных перед ними задач они могут сами спроектировать варианты организационной структуры.

**3. Метод структуризации целей.** Предусматривает выработку системы целей организации и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. Этот метод предусматривает экспертный анализ предполагаемых вариантов организационных структур, составление таблиц полномочий и ответственности за достижение целей каждым звеном. Такая структура может принять форму графических описаний этой структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения.

**4. Метод организационного моделирования.** Предусматривает собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, что позволяет сформулировать критерий оценки степени рациональности организационных решений.

Считается целесообразным процесс проектирования организационных структур предприятия базировать на всей системе методов, которые используются с учетом этапов проектирования и складываются в организационной ситуации.

Таким образом, в процессе проектирования организационной структуры предприятия определяется тип структуры; состав и количество подразделений; численность административно-управленческого аппарата; полномочия и ответственность; потоки информации; документооборот.

**Третий этап – оценка эффективности организационных структур.** Степень совершенства организационных структур управления можно определить быстродействием, гибкостью, надежностью системы управления предприятием, высокими конечными результатами, соизмеримыми с затратами ее деятельности.

При определении количественных показателей важным является выбор эталонного варианта системы управления, с которым можно было бы сравнить проектируемую организационную структуру, и который может быть разработан с помощью самых современных методов и оценен группой авторитетных экспертов.

Некоторые параметры эффективности организационной структуры можно определить по отдельным коэффициентам.

1. Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$K_3 = P_{\Pi} / Z_y,$$

где  $P_{\Pi}$  – конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления;

$Z_y$  – затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещения, преобразование и ремонт средств оргтехники, прием и передача управленческой информации).

Можно рассчитать соответствие звеньев проектируемой организационной структуры эталонной оргструктуре.

2. Коэффициент звенности:

$$K_{зв} = \Pi_{звф} / \Pi_{зво},$$

где  $\Pi_{звф}$  – количество звеньев существующей оргструктуры;

$\Pi_{зво}$  – оптимальное количество звеньев оргструктуры.

3. Коэффициент территориальной концентрации:

$$K_{\text{ТК}} = \Pi_{\text{ПРФ}} / \Pi,$$

где  $\Pi_{\text{ПРФ}}$  – количество организаций данного типа в регионе деятельности организации;

$\Pi$  – площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

4. Коэффициент дублирования функций:

$$K_{\text{д}} = K_{\text{оз}} / K_{\text{н}},$$

где  $K_{\text{оз}}$  – количество работ, закрепленных за несколькими подразделениями;

$K_{\text{н}}$  – количество работ по утвержденным положениям (нормативам).

5. Коэффициент надежности системы управления:

$$K_{\text{над}} = 1 - K_{\text{н}} / K_{\text{общ}},$$

где  $K_{\text{н}}$  – количество нереализованных решений;

$K_{\text{общ}}$  – общее количество решений, принятых в подразделении.

6. Степень централизации функций:

$$K_{\text{у}} = P_{\text{фц}} / P_{\text{ф}},$$

где  $P_{\text{ФЦ}}$  – количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления;

$P_{\text{Ф}}$  – общее число принятых решений на всех уровнях управления.

7. Коэффициент эффективности использования информации:

$$K_{\text{ЭИ}} = I_{\text{ЭИСП}} / I_{\text{ВХОД}},$$

где  $I_{\text{ЭИСП}}$  – количество случаев эффективного использования документа (показателя);

$I_{\text{ВХОД}}$  – информация на входе.

8. Интегральный коэффициент эффективности управления:

$$K_{\text{ЭФУ}} = (1 - Z_y \cdot \chi_{\text{П}}) / (\Phi_{\text{В}} \cdot \Phi_{\text{О}}),$$

где  $Z_y$  – затраты на управление, приходящиеся на одного работника;

$\chi_{\text{П}}$  – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;

$\Phi_{\text{В}}$  – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего);

$\Phi_{\text{О}}$  – фондоотдача (продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления сельскохозяйственного предприятия может осуществляться с помощью расчетов и сопоставления показателей до рационализации и после рационализации по следующей схеме:

1. Общие результативные показатели эффективности управления: прибыль в расчете на 1 балло-гектар кадастровой оценки сельхозугодий; стоимость денежной выручки на одного среднегодового работника; прибыль на одного среднегодового работника; уровень рентабельности.

2. Показатели экономичности аппарата управления, %: удельный вес затрат на управление в общей сумме производственных затрат; удельный вес заработной платы работников управления в годовом фонде оплаты труда работников предприятия; удельный вес отдельных статей расходов в общей сумме расходов на содержание аппарата управления: расходы на оплату труда, командировочные расходы, хо-

зайственные расходы, расходы на канцелярские товары и оргтехнику, на легковой транспорт и др.

3. Показатели производительности на одного работника управления: стоимость валовой продукции на одного работника управления; стоимость денежной выручки на одного работника управления; прибыль на одного работника управления; стоимость валовой продукции на один человеко-день, затраченный на управление; прибыль на один человеко-день, затраченный на управление.

## **6.4. Новые подходы в проектировании организации**

### **6.4.1. Эдхократическая организация**

В современном информационном обществе, в областях высоких технологий и в быстрорастущих отраслях появились новые организации, которые за их применимость к нестандартным и сложным работам, к трудноопределяемым и быстроменяющимся структурам, к власти, основанной на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии, получили название *эдхократические*.

Для эдхократической организации формальности, как правило, не типичны и сводятся в ней до минимума. Это относится как вопросам иерархии, рабочим условиям и помещениям, так и ко льготам, одежде и другим вопросам.

Наивысшим образом в них оценивается компетентность. В таких организациях контроль в управлении поддерживается установлением целей, а средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Эдхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях работников. Человек получает максимальную свободу действий – он непосредственно отвечает за свои действия и вознаграждается, когда добивается успеха. Главными условиями являются качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы.

Сильное внешнее давление, испытываемое человеком в эдхократической организации, частично ослабляется групповой работой, которая создает чувство общности в работе. В этом случае и риск, и вознаграждение делятся между участниками.

Основными признаками эдхократической организации являются следующие:

– работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества, инновативности и эффективной совместной работы (групповая взаимосвязь работ);

– работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют взаимодействовать друг с другом высокоэффективным образом;

– структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. У многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе. Части структуры сохраняются в небольших размерах;

– право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях, финансовый контроль осуществляется сверху;

– система вознаграждения строится на экспертных знаниях, вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе, вознаграждение носит групповой характер;

– отношения по вертикали и горизонтали преимущественно носят неформальный характер, нередко отсутствует схема структуры в такой организации.

Структура эдхократической организации не имеет обычной формы. Для такой организации символом является круг (рис. 15). Это не организация, которая видится с началом в одной точке, двигаясь от которой вверх или вниз, Вы приходите в конечную точку. В эдхократической организации есть точка отсчета, от которой структура как бы расходитя кругами по радиальным направлениям. Круг для такой организации является символом того, что все усилия ее работников ведет к одному к успеху компании. В ней ценности (в первую очередь – качества ее работников) не ранжируются по уровням. Организации могут иметь разную степень эдхократичности. Тем не менее совершенно очевидным является то, что это определяется уровнем технологии, качеством работников и подготовкой руководителей.

Наибольшее применение эдхократические организации находят в таких областях, как исследовательская и опытно-конструкторская, компьютерно-электронная, консультационно-нововведенческая, медицинская и т. п.

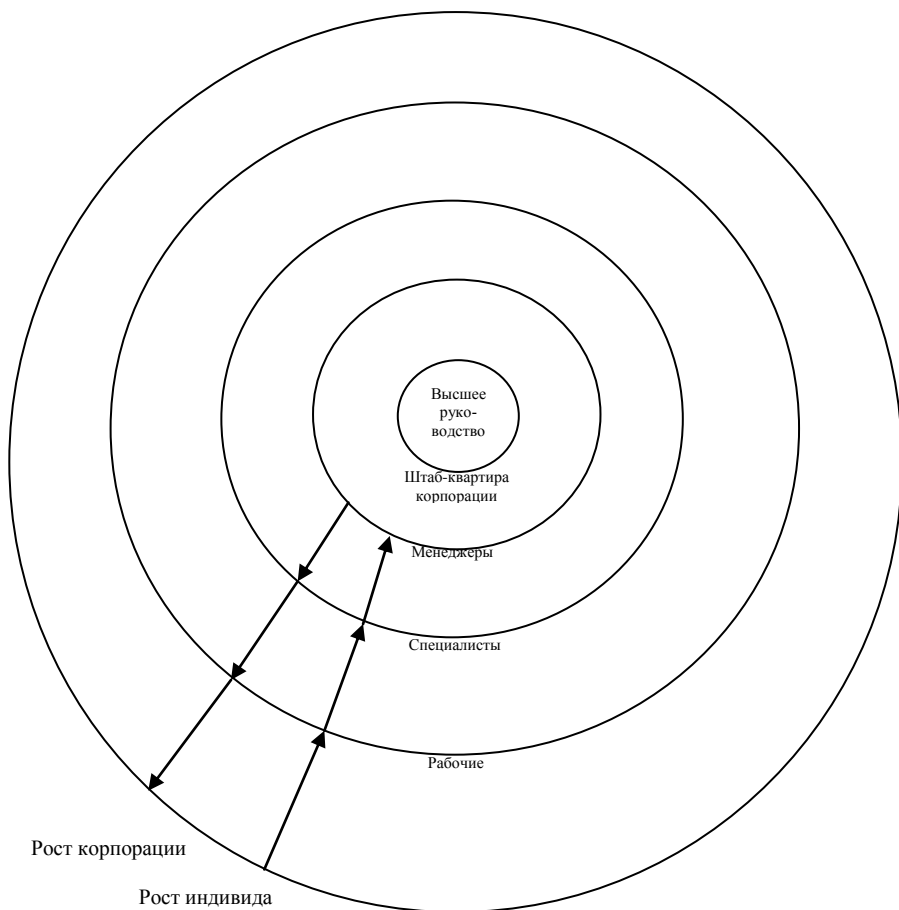


Рис. 15. Принципиальная схема структуры эдхократической организации

### 6.4.2. Партисипативная организация

Организации, построенные на принципе участия работников в управлении, принято называть *партисипативными организациями*. Лежащее в основе партисипативной организации участие работников всех уровней в управлении предполагает участие в принятии решений,

в установлении целей и в решении проблем. В партисипативной организации различают три степени участия работников в управлении: выдвижение предложений; выработка альтернативы; выбор окончательного решения.

При первой степени (выдвижение предложений), как правило, не требуется введения структурных и других изменений в традиционную организацию. Это может осуществляться руководителем, и такой подход широко применяется на предприятиях с централизованным руководством.

При реализации второй степени (разработка альтернатив) появляется необходимость создания в организации специальных структур. Основное назначение – эффективное решение поставленной задачи. Создание временных или постоянных комиссий является практическим примером таких структур.

И третья степень (выбор альтернативы) требует создания специализированных органов управления, решения которых нередко бывают обязательными для тех руководителей, при которых они создаются. Участие в управлении в этом случае может осуществляться в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. Состав этих органов формируется из представителей более низкого иерархического уровня организации.

Эти органы несут ответственность за координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, при котором они созданы, отвечают за интеграцию деятельности в этих подразделениях с деятельностью одного или двух вышестоящих уровней управления и одного или двух нижестоящих уровней управления. Также они могут определять политику, правила поведения подчиненных им подразделений, совместимые с двумя другими уровнями. Данные структуры принимают решения только относительно процессов, происходящих на уровне подразделения. При этом возможны оценка и одобрение деятельности подотчетного этим органам руководителя, в результате чего каждый отдельный руководитель получает поддержку как сверху, так и снизу.

Создание подобного рода структур позволяет предотвращать произвол по отношению к любому члену организации со стороны любого вышестоящего лица и таким образом придает структуре организации демократический характер: каждое лицо в организации, которое имеет власть над другими, подотчетно их совместному контролю.

Система участия в управлении позволяет значительно повысить качество принимаемых решений, так как при этом рассматривается большее количество альтернатив, привносится больше опыта в обсуждение, богаче становится оценка внешней среды, оно развивает творческое отношение к работе, рождает больше идей, обогащает работу в целом. В этом случае создается атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшаются трудовую мораль и производительность. У работников повышается мотивация деятельности, они лучше выполняют принимаемые ими же решения.

Участие в управлении позволяет развить систему коммуникаций в организации, открывая коммуникационную систему снизу и ослабляя тем самым давление на руководителя со стороны подчиненных.

В то же время возможно возникновение ряда проблем, особенно при неправильном проектировании партисипативных организаций. Это прежде всего связано с совместимостью иерархии и демократии. Трудно спроектировать демократическую организацию, в которой сохраняется иерархия. В результате либо происходит уклон в сторону неэффективности партисипативных структур, либо они начинают вмешиваться в дела подотчетных им руководителей и подразделений.

Сильно развитые индивидуалистские начала в человеке, как показывает практика участия, могут вступать в противоречие с давлением коллег, которое оказывается ими на каждого отдельного участника, в результате чего возникает эффект коллективной эксплуатации, которая при определенных обстоятельствах может стать более жесткой, чем начальственная эксплуатация.

Часто в связи с приходом нового руководителя, обладающего своим стилем управления, видением ситуации, порой возникает необходимость реформирования партисипативных структур. Это может оказаться очень сложной задачей, так как партисипативные структуры трудно перестраивать.

Коллективный контроль действий руководителя может развивать у него популистские качества. В свою очередь у контролирующих структур может развиваться коллективный эгоизм, который может иметь разрушительные последствия для предприятий.

На эффективность структур с участием работников в управлении существенное влияние оказывает поддержание баланса в назначаемости сверху и выборности снизу участников партисипативных органов управления.

Внедрение партисипативных структур может проводиться как сверху, так и снизу путем постепенного и последовательного охвата одного уровня за другим. Эти типы структур могут использоваться в различного рода организациях независимо от их размера и отраслевой принадлежности и могут распространяться только на часть или отдельный уровень в организации.

## **Тема 7. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ**

7.1. Коммуникации, их виды и функции.

7.2. Коммуникационный процесс, его сущность. Этапы коммуникационного процесса.

7.3. Типы моделей коммуникационных сетей и коммуникационных стилей.

7.4. Коммуникативные роли.

7.5. Вербальные и невербальные средства общения.

7.6. Преграды на пути коммуникации.

7.7. Пути совершенствования коммуникаций в организации.

### **7.1. Коммуникации, их виды и функции**

Невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить достижение целей организации, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, они не сумеют ни работать вместе, ни формулировать цели, ни достигать их.

**Коммуникации** – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов, каждый из которых нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу.

Коммуникации – это передача информации от одного объекта к другому, причем субъектами могут быть отдельные личности, группы или организации.

Согласно исследованиям, руководители тратят на процесс коммуникации от 50 до 90 % всего рабочего времени. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свою роль в межличностных отношениях, информационном обмене, процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией «встроен» во все

основные виды управленческой деятельности, коммуникации являются их связующим процессом.

Поскольку основные функции руководителя направлены на то, чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации данных целей. Это значит, что для успеха организации работы индивидов и предприятий необходимы эффективные коммуникации.

Говоря о коммуникациях в организации, обычно имеют в виду процесс личного общения сотрудников или на собраниях, разговоры по телефону или чтение и составление записок, писем и отчетов. Хотя на эти случаи действительно приходится основная часть обмена информацией в организации, **коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс.**

Выделяют следующие виды коммуникаций:

1) формальные (определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов). Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения;

2) неформальные коммуникации (например, канал распространения слухов);

3) вертикальные (межуровневые) коммуникации: сверху вниз и снизу вверх;

4) горизонтальные коммуникации – обмен информацией между различными отделами для согласования действий;

5) межличностные коммуникации – устное общение людей в любом из перечисленных видов коммуникаций.

Основные **функции** коммуникации:

1) информативная – передача истинных или ложных сведений;

2) интерактивная (побудительная) – организация взаимодействия между людьми, например, согласовать действия, распределить функции, повлиять на настроение, убеждения, поведение собеседника, используя различные формы воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение;

3) перцептивная – восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;

4) экспрессивная – возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Передача информации может осуществляться в следующих направлениях:

- сверху вниз: постановка задач (что, когда делать), инструктирование (как, каким образом, кто);
- снизу вверх: донесения об исполнении, донесения о проверках, донесение о личном мнении сотрудника;
- в горизонтальном направлении: обмен мнениями, координация действий, планирование, сообщения об исполнении.

## **7.2. Коммуникационный процесс, его сущность. Этапы коммуникационного процесса**

**Коммуникационный процесс** – это обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации. Углубленное изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из соответствующих этапов:

1 этап – исходная информация: отправитель, выбор идеи, формулирование сообщения;

2 этап – выбор канала сообщения, кодирование информации;

3 этап – передача информации через выбранный канал связи (передающий канал);

4 этап – получатель: поступление информации, ее декодирование и восприятие;

5 этап – обратная связь: отклик получателя на полученную информацию.

Тот, кто передает информацию, называется **отправителем**. Это ключевая роль, заключающаяся в проектировании и кодировании информации, предназначенной для передачи другим участникам процесса. Выполнение данной роли начинается с идентификации индивидом себя (кто я такой?) в рамках коммуникационного процесса и **формулирования значения** или смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику. За этим следует кодирование значения.

**Кодирование** – это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан. Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков – носителей информации. Ими могут быть звук, свет, температура, запах, вкус, атмосферное давление и физические действия. Далее носители организуются в определенную **форму**, кото-

рой могут быть речь, текст, рисунок, поступок и т. д. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемое значение.

В результате проведенной работы формируется **послание**, содержащее данные с определенным значением. Смысл или значение послания представляют собой принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. При этом отправитель рассчитывает, что послание будет воспринято адекватно заложенному в него значению.

Чем больше различия между тем, что было передано и что было получено, тем беднее межличностная коммуникация. Так, профессионалы обычно имеют трудности в коммуникации с аудиторией в силу того, что они кодируют значение в формы, понятные только людям их круга (аббревиатура инженеров и чиновников, юридические термины, тексты контрактов и анкет и т. п.). Полное различие в переданном и полученном значениях означает отсутствие у участников процесса чего-то общего, так как сами собой вербальные и невербальные носители значения не имеют.

Послание посредством **передатчика** поступает в **передающий канал**, доводящий его до заданного адресата. Передатчиком может быть как сам человек (его тело и голос), так и техническое средство (телефон, радио, телекс, телефакс, телевизор, компьютер, робот и т. п.), а также химическое или физическое состояние среды (жидкость, газ, твердые вещества, радиация, свет и т. п.). В качестве каналов используются сама среда (воздух, вода и свет) и различные технические устройства и приспособления (линии, волны и т. п.). Так, разговор двух лиц может осуществляться непосредственно по телефону или по радио. Как только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из-под контроля средства или человека, его посылавшего. Отправленное послание обратно вернуть нельзя. В этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации и понимания ее значения.

Канал выводит послание на **приемник**, который фиксирует получение данного послания по другую сторону канала. Если в ходе движения по каналу в послании меняются его носители (кодовые знаки) или формы, то прием считается несостоявшимся. Тот, кого достигло и кому было адресовано послание, называется **получателем**. Это еще одна ключевая роль, выполняемая участником межличностной коммуникации, которая заключается не только в фиксации получения посла-

ния, но в значительной степени в раскодировании этого послания в понятное и приемлемое для получателя значение.

Раскодирование включает **восприятие** (что получил?) послания получателем, его **интерпретацию** (как понял?) и **оценку** (что и как принял?). **Получить** – еще не означает понять, а понять – это еще не значит **принять**. Эффективная коммуникация устраняет причины для непринятия послания к исполнителю.

Возможное искажение в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации **шума**. Шум – это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее значение послания. Источниками шума, вносящего определенные изменения в значение передаваемого сигнала, могут быть как средства коммуникационного процесса, так и организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т. д.), затрудняющие точную передачу сигнала. Шум присутствует всегда. Поэтому необходимо иметь в виду, что на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания. Эффективный руководитель всегда попытается максимально преодолеть имеющийся шум или снизить его уровень и передать смысл своего послания как можно точнее.

Примеры наличия шума: звуковые ошибки в произношении; более сильный параллельный сигнал; языковые ошибки; искажения в линиях связи; добавления к посланию на различных уровнях и т. д.

Последним важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участниками процесса ролями. Получатель становится отправителем, и наоборот, отправитель – получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь – это ответ получателя на послание. Она дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении.

Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. При этом обратная связь не обязательно должна быть выражена в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Так, очень часто на какую-то фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя, так и для другого лица, обратная связь может быть либо прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения), либо косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т. п.). И то и дру-

гое могут свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах.

### 7.3. Типы моделей коммуникационных сетей и коммуникационных стилей

**Коммуникационный стиль** – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации; также много и подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как **односторонность в коммуникации** и **использование обратной связи**. Первое измерение включает степень представления себя в коммуникации для других в целях получения от них ответной реакции, особенно показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди заинтересованы использовать обратную связь в целях коммуникации. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали – второе, можно выделить пять стилей межличностной коммуникации (рис. 16).

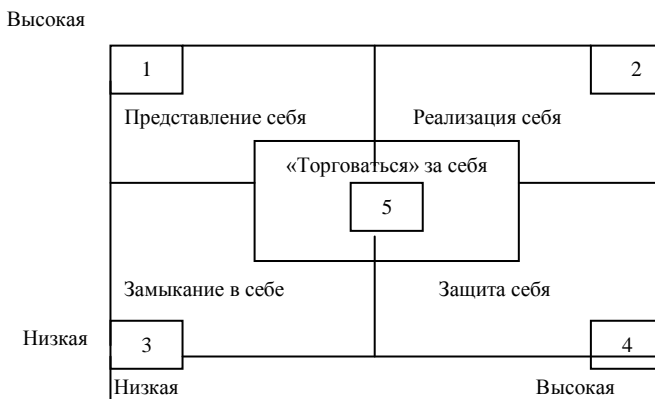


Рис. 16. Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль индивида в квадранте 1 может быть определен как **представление себя**. Этот стиль характеризуется высокой степенью желаяния представить себя другим и низким уровнем получения обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Представление себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. К сожалению, данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватной обратной связи. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующий данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

Коммуникационный стиль индивида в квадранте 2 определяется как **реализация себя** и характеризуется максимальной степенью представления себя и максимальным уровнем обратной связи. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т. п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Коммуникационный стиль в квадранте 3 характеризуется **замыканием в себе**, т. е. одновременно низкой степенью представления себя и низким уровнем обратной связи. В этом случае индивид как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интроверты» – люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрытием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Коммуникационный стиль в квадранте 4 связан с **защитой себя** и, как видно из матрицы, характеризуется низкой степенью представления себя и высоким уровнем обратной связи. Он широко используется, для того чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят их обсуждать. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать с другими свои качества, особенно плохие.

В середине матрицы располагаются индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Такой стиль называется **«торговля за себя»** и характеризуется умеренным представлением себя и умеренной обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является наиболее предпочтительным. Практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение таким стилем является настоящим достоинством. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, уметь представлять себя и уметь слушать других.

Упорядоченная совокупность коммуникационных каналов, связывающих субъектов управления, образует **коммуникационную сеть**, на конкретную конфигурацию которой влияет набор осуществляемых этими субъектами функций. В единстве с органами управления она образует общую управленческую структуру.

Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Она соединяет определенным образом участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков.

Коммуникационная сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей.

Можно выделить три вида коммуникационных сетей: открытые, замкнутые и комбинированные.

**Открытые** характеризуются двумя особенностями:

– во-первых, наличием «тупиков», т. е. субъектов, на которых цепочка коммуникаций прекращается, поскольку им дальше не с кем взаимодействовать;

– во-вторых, существованием «посредников» («контролеров»), имеющих возможность в силу своего положения препятствовать коммуникациям (останавливать, искажать содержание, изменять направление).

В **замкнутых** сетях тупики и контролеры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены.

**Комбинированные** сети сочетают в себе в различных вариантах элементы предыдущих.

Наиболее простой вид коммуникационной сети – линейная, называемая «змеей» (рис. 17).

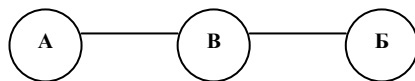


Рис. 17. Сеть типа «змея»

Она характеризуется тем, что субъекты А и Б, которых она объединяет, находятся в тупиках, а субъект В не только выполняет роль посредника коммуникаций, но и может их контролировать.

На практике как самостоятельная такая структура существует редко; чаще она является элементом более сложных образований, в которых служит инструментом неформальных коммуникаций субъектов одного уровня.

Многоуровневые сети обычно имеют центральное звено, служащее исходным пунктом вертикальных коммуникационных каналов. Они существуют в нескольких вариантах.

Сеть типа «звезда» (рис. 18) используется, например, тогда, когда число подчиненных центру (в данном случае А) субъектов не выходит за пределы нормы управляемости. В сущности, она представляет собой совокупность отходящих от него «змей».

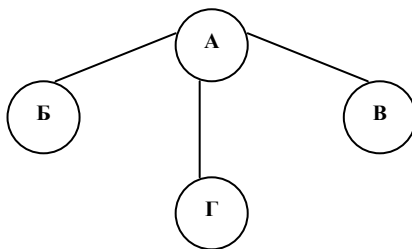


Рис. 18. Сеть типа «звезда»

Такая сеть позволяет, например, субъекту А направлять не связанным друг с другом субъектам Б, В, Г необходимые распоряжения, регулировать, координировать и контролировать их действия. Здесь легко поддерживать порядок, поскольку в коммуникациях отсутствуют посредники и неформальные каналы, часто создающие различного рода «возмущения».

Однако для более крупных организаций такая коммуникационная сеть непригодна. Здесь центральное звено А уже не в состоянии единолично вырабатывать и доводить до субъектов В, Г, Д все решения. Ему помогает конкретизирующий их посредник Б. Такая сеть получила название «шпора» (рис. 19).

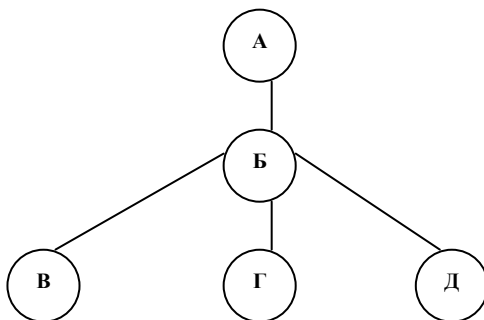


Рис. 19. Сеть типа «шпора»

Играя де-юре вторые роли, Б на деле имеет огромную власть, так как контролирует взаимодействие всех субъектов и может незаметно навязывать волю центру (А). В сетях типа «звезда» и «шпора» число коммуникационных каналов, сходящихся к нему, на практике не может превысить нормы управляемости. Это ставит естественный предел развитию управленческих структур, а следовательно, и самих организаций, росту масштабов их деятельности.

Поэтому крупным многопрофильным организациям необходимы коммуникационные структуры с горизонтальными каналами на одном или нескольких уровнях. Так, в структуре типа «палатка» (рис. 20) допускается один уровень горизонтальных каналов.

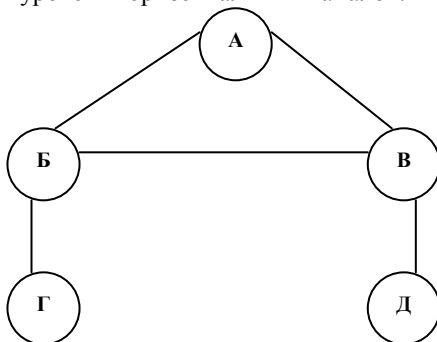


Рис. 20. Сеть типа «палатка»

В сети типа «дом» (рис. 21) такие каналы возможны и на нескольких уровнях, что придает ей практически замкнутый характер.

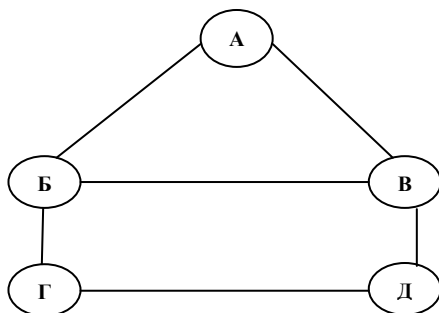


Рис. 21. Сеть типа «дом»

Подобные структуры позволяют исполнителям напрямую самостоятельно решать многие второстепенные проблемы, давая возможность руководству сосредоточиться на главном.

Практика показывает, однако, что вследствие относительно свободного доступа к коммуникационным каналам в такого рода сетях могут целенаправленно инспирироваться нарушения, а отдельные участники процесса управления сначала выключаться из системы коммуникаций, а затем удаляться из нее.

В целом открытые коммуникационные сети присущи крупным многоуровневым организациям с жестким подчинением одних звеньев другим и преобладанием формальных связей.

Однако в рамках таких организаций (а также на их стыке) могут существовать и гибкие образования – консультационные и совещательные (комитеты, комиссии, специальные творческие группы), взаимодействие в рамках которых основано преимущественно на неформальных или полужформальных принципах. Коммуникации здесь осуществляются обычно в контуре замкнутых сетей, в которых посредники (если они существуют) играют роль не контролеров, а связников, облегчающих взаимодействие между участниками.

Основой таких коммуникаций является структура типа «круг» (рис. 22).

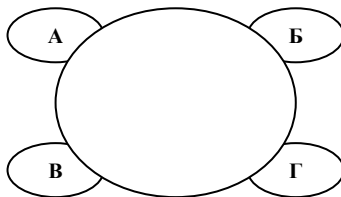


Рис. 22. Сеть типа «круг»



## 7.4. Коммуникативные роли

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта к другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жестами, позой, тоном голоса и т. п.) с целью получения в ответ желаемого поведения.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, **что** передается, и то, **как** это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого воздействия. Так, каждый участник должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания. Знание роли и содержания каждого этапа позволяет более эффективно управлять процессом в целом.

Как уже отмечалось, главные ключевые роли в коммуникациях выполняют отправитель информации и ее получатель. Однако выделяют еще следующие коммуникативные роли:

- 1) «сторож» – контролирует течение информации к другому человеку в одной и той же коммуникационной сети (эту роль играют секретари, диспетчеры);
- 2) «лидер мнений» – способен оказывать влияние на установки и поведение некоторых других людей (влияние неформальным образом);
- 3) «связной» – связывающее звено между группировками в коммуникационной сети;
- 4) «пограничник» – человек в коммуникационной сети, имеющий высокую степень связи с организационным окружением.

## 7.5. Вербальные и невербальные средства общения

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают вербальные коммуникации, умение говорить является важной составной

частью авторитета менеджера и эффективности достижения целей организации. Люди теряют уважение к косноязычным, проникаясь уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Слово – это раздражитель, на который сердечнососудистая система реагирует также, как и на физические нагрузки.

Невербальное поведение человека непосредственно связано с его психологическими состояниями и служит средством их выражения.

В основе невербальной коммуникации лежит информация, посланная отправителем без использования слов, взамен которых применяются любые символы. Основные функции невербальных средств – это дополнение и замещение речи, отражение эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу.

Хотя речь является универсальным средством общения, она приобретает значение только в совокупности с использованием невербальных символов для трансляции сообщений. Проведенные исследования показали, что 55 % сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38 % – через интонации и модуляции голоса. Это говорит о важности и необходимости изучения невербальных сигналов. Рассматривая совокупность невербальных средств, можно выделить несколько основных систем (табл. 10). Для человека большое значение имеет техника произношения, составными частями которой являются: постановка речевого дыхания, дикция и правильное произношение слов. Правильная координация работы дыхания, артикуляция при соблюдении норм произношения обеспечивают такие качества голоса, как звучность, темп, тембр, высота, четкость дикции.

Т а б л и ц а 10. Основные системы невербальных средств

Основные системы невербальных средств	Элементы системы
Движения частей тела	Жесты, мимика и пантомимика, обмен взглядами, выражение лица, прикосновения, жестикуляция, позы
Речь	Качества и модуляции голоса, его диапазон, тональность, грамотность, частота и плавность речи
Пространство	Пространственные формы организации общения, дистанционная близость в общении, элементы территориального разделения
Время	Опоздания, ранний приход, культура времени, соотношение времени и статуса
Движение глаз	Частота обмена взглядами, их длительность, смена статики и динамики взгляда, избегание его

Наши чувства в речи передаются не только при помощи слов, но и посредством разнообразных интонаций. Иногда именно в интонации роста кроется истинный смысл сказанного. Во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим.

В большинстве случаев невербальные коммуникации свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и имеют бессознательную основу.

Очень часто невербальная передача информации происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Ею трудно манипулировать и ее трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Этим во многом определяется то, как слова будут интерпретированы.

Выделяют четыре типа жестов в зависимости от их предназначения

Первый тип жестов – **жесты-символы**. К ним относится, например, довольно распространенный сегодня во многих странах мира американский символ «ОК», означающий «все хорошо», «все в порядке» и передающийся с помощью большого и указательного пальцев, которые как бы образуют букву О. Однако этот жест нельзя считать общепринятым. Например, во Франции он может означать ноль, а в Японии – деньги.

Постукивание пальцами по лбу везде имеет разное значение. В Голландии, например, этот жест переводится как «До чего умно!».

Помахивание рукой при расставании – обычно пожелание счастливого пути. Однако в Греции такой знак поймут по-другому: «Убирайся прочь!».

Использование жестов-символов вызывает больше всего недоразумений. К ним чаще всего прибегают, когда не владеют языком, на котором говорит партнер, предполагая, что значение жестов-символов везде одинаково. Это глубочайшее заблуждение приводит к массе комичных, а порой и неловких ситуаций. Так, в нашей стране поднятый вверх большой палец символизирует наивысшую оценку, а в Греции означает «Замолчи!». В США этот жест может в одних случаях подразумевать «все в порядке», а в других – желание поймать попутную машину, а если палец резко выбрасывается вверх, то является символом нецензурного выражения.

Постукивание итальянцем по носу указательным пальцем означает предупреждение об опасности. В Англии этот жест означает конспирацию или секретность.

Движение пальца из стороны в сторону в США и Италии означает легкое осуждение, угрозу или призыв к чему-то прислушаться. В Голландии же этот жест означает отказ.

Другие жесты-символы еще в большей степени ограничены рамками той или иной культуры или местности, причем эта специфичность может проявляться двояко. Во-первых, для обозначения какого-либо понятия в одной культуре может быть определенный символ, в то время как в другой – подобный символ отсутствует вовсе. Так, в Саудовской Аравии поцелуй в макушку означает извинение. В Иордании и некоторых других арабских странах проведение по зубам ногтем большого пальца символизирует ограничение финансовых возможностей. Во-вторых, национальная специфика проявляется в том, что в разных культурах используются разные жесты для обозначения одних и тех же близких понятий, в частности, для того чтобы показать самоубийственность того или иного действия, решения и т. п., американцы приставляют один или два пальца к голове, как бы показывая тем самым пистолет. В аналогичной ситуации жители Папуа – Новой Гвинеи проводят рукой по горлу, а японцы делают энергичное движение рукой, зажатой в кулак. Жесты-символы чрезвычайно разнообразны. Так, в США активно используется около 100 символических жестов, а в Израиле – 250.

Второй тип жестов – **жесты-иллюстраторы**, они используются для пояснения сказанного. С помощью такого жеста усиливаются те или иные моменты беседы, подчеркиваются и в результате лучше запоминаются. Наиболее типичным примером может служить указание направления рукой. Интенсивность жестикуляции зависит от темперамента. Когда она сильно различается, собеседники чувствуют себя неловко, хотя часто не могут понять причину неудобства и раздражения.

Применение жестов-иллюстраторов, как и символических жестов, культурно обусловлено. Главным культурным различием становится интенсивность использования жестов. Жители Средиземноморья, в отличие от народов центральной или северной Европы, активнее пользуются жестами. «Читать» иллюстративные жесты несколько легче, чем символические, поскольку они поясняют сказанное словами.

Третью группу составляют **жесты-регуляторы**. Они играют очень важную роль в начале или конце беседы. Один из таких жестов-регуляторов – рукопожатие. Эта традиционная и древнейшая форма приветствия. Она информативна и говорит о многом. Неслучайно

немецкий философ И. Кант назвал руку «невидимой частью мозга». В деловом мире рукопожатие используется не только при приветствии, но также как символ заключения соглашения, знак доверия и уважения к партнеру.

Жесты-регуляторы позволяют поддержать беседу или указать на ее окончание. Например, частые кивки головой означают необходимость ускорить беседу, не отвлекаться на частности и пояснения, а медленные – показывают заинтересованность в беседе, согласие с партнером, немного приподнятый вверх указательный палец – стремление прервать на данном месте партнера, возразить ему, вернуться к другой теме и т. п.

Наконец, четвертую группу составляют **жесты-адаптеры**, сопровождающие обычно наши чувства и эмоции. Они напоминают детские реакции и проявляются в ситуациях стресса, волнения, становятся первыми признаками переживаний. Так, если человек расстроен, он может тереть мочку уха или одежду, а в затруднительных ситуациях – почесывать затылок.

Улыбка, пожалуй, наиболее универсальное средство невербального общения. «Улыбайтесь», – любят повторять американцы. Некоторые психологи поддерживают мнения, что мы улыбаемся не только потому, что мы рады чему-либо, но и потому, что улыбка помогает нам чувствовать себя счастливее и увереннее. Хотя эту точку зрения можно считать спорной, все же при встрече улыбка снимает настороженность первых минут и способствует более уверенному и спокойному общению.

Несмотря на различия в некоторых жестах, связанных с культурными традициями народов, обратим внимание на то, что большое число неосознанных жестов являются интернациональными. Приведем примеры.

Жест «раскрытые руки ладонями вверх» обычно скоротечен: во время разговора одна или две руки на мгновение оказываются раскрытыми ладонями вверх. Это означает искренность, открытость.

Руки прячут в карманы, когда испытывают чувства вины или напряженно воспринимают ситуацию. Многие, поднимаясь с места для выступления, тут же прячут руки в карман. Это признак напряженного понимания ситуации: выступать перед людьми непросто.

Рука спрятана в карман пиджака, большой палец снаружи – жест превосходства, означает уверенность в себе. Руки ухватились одна за другую, образовав как бы один большой кулак, при этом большие

пальцы могут ритмично потирать друг друга – нервное ожидание, неуверенность.

Во время ходьбы голова опущена, руки сцеплены за спиной – обеспокоенность решением проблемы.

Руки на бедрах (стоя) или опираются на колени (сидя) – готовность к действию.

Пощипывание мякоти руки между большим и указательным пальцами – беспокойство.

Женщина медленно поднимает руки к шее, если надето ожерелье, то притрагивается к нему – состояние неловкости.

Кисти рук сжимают друг друга – обвинение себя.

Потирание шеи ладонью, если женщина поправляет прическу (без нужды) – защитная реакция.

Раскрытые кисти рук упираются друг в друга пальцами (наподобие «ролика») – доверительность и большая уверенность в своих словах.

Руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх – авторитетность.

Локти на столе, кисти рук перед ртом – неточная информация.

Позвякивание монетами в кармане – озабоченность проблемой денег.

Подергивание мочки уха – желание перебить собеседника.

Руки заведены за спину, и одна сильно сжимает другую, или руки вцепились в подлокотники кресла – попытка обуздать сильные чувства.

Постукивание по столу или шелканье колпачком ручки – беспокойство.

Голова лежит на ладони, глаза полузакрыты – скука.

Машинальное рисование на бумаге – снижение интереса. Мужчина прикладывает руку к груди – честность и открытость, женщина – защитная реакция. Мужчина поправляет галстук (запонки, пиджак) – желание нравиться.

Потирание ладоней – ожидание.

Опора на стол широко расставленными руками – сильный призыв слушать, так как есть, что сказать. Если человек чувствует себя неудобно, его рука тянется к воротничку или к уху. Руки собеседника часто ведут параллельный разговор с вами.

Расслабленные кисти рук указывают на спокойствие человека. Руки, сжатые в кулак, означают защиту, оборону. Именно поэтому во время деловых встреч, переговоров рекомендуется держать руки на

столе. Это воспринимается как уважительное отношение к партнеру, желание не лишать его информации о себе.

Почесывание и обхватывание подбородка отмечает момент принятия решения. Легкое потирание носа, обычно указательным пальцем, часто сопровождается беспокойными движениями на месте, поворотом туловища боком, потирание за ухом или перед ухом, потирание глаза могут означать сомнение (если эти действия совершает человек, который слушает вас) либо обман (если человек говорит во время этих действий).

Язык жестов очень развит в арабском мире. Понимание языка жестов позволяет частично компенсировать незнание языка. Если чиновник ударяет ребром ладони одной руки по сгибу другой у локтя, то он предлагает показать документы. Вытянутая вперед и обращенная ладонью вниз рука, пальцы которой делают как бы скрецаивающие по воздуху движения, символизирует просьбу приблизиться, подойти. Если арабский собеседник хочет выразить согласие, совпадение мнений, то он потирает боками указательные пальцы друг о друга, а остальные держит загнутыми.

Если ваша острота понравилась арабскому собеседнику, то он импульсивно хватает вашу ладонь и звонко шлепает своими вытянутыми пальцами. Тот же жест выражает согласие заключить сделку. Резкое короткое движение головой назад, поднятые подбородок и брови символизируют отрицание.

В ходе деловых бесед рекомендуется следующее поведение:

- жесты всегда должны быть естественны, сдержанны и управляемы;
- жестикация должна быть непостоянной и разнообразной;
- жест должен отвечать своему назначению.

## **7.6. Препяды на пути коммуникации**

По мнению специалистов, существует несколько преград на пути коммуникации. Во-первых, недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций. Это касается, прежде всего, представителей высшего управленческого звена, нередко считающих излишним информировать персонал организации (включая, кстати сказать, управляющих нижнего и среднего уровня) о положении дел в ней. Впрочем, встречается немало и менее ранжированных руководителей, полагающих, что главное для подчиненных – беспрекословно выполнять пору-

ченное им задание и не терять время на излишние вопросы. Интересно, что если руководители по данным исследований, ранжируя 10 важнейших моральных факторов успешной работы, относят осведомленность о состоянии дел в организации на последнее место, то подчиненные приписывают этому фактору второй-третий по значимости ранг.

Во-вторых, неблагоприятный психологический климат в коллективе. Неприязненные, недоброжелательные отношения между работниками часто приводят к излишней подозрительности, неверному восприятию информации, а порой умышленному ее искажению.

В-третьих, личностные моменты. Имеются в виду некоторые личностные особенности работников, негативно отражающиеся на информационном обмене. Например, предвзятость к суждениям окружающих (в том числе подчиненных) может привести к недоразумениям в восприятии и оценке поступающей информации: она будет интерпретироваться неадекватно ее истинному значению.

Другой пример влияния личностного момента – всевозможные стереотипы (т. е. упрощенные представления о чем-либо), сидящие в нашем сознании и нередко чрезмерно искажающие наши оценки событий и людей. Помешать продуктивному коммуникативному обмену способно и отсутствие у работника интереса к сообщаемой информации вследствие ее, скажем, монотонности, тривиальности, однообразия и т. п.

В-четвертых, неполнота воспринимаемой информации. Это довольно существенная причина плохих коммуникаций. Именно в силу обрывочности поступающей к нам информации мы приходим порой к совершенно нелепым выводам, весьма своеобразно домысливая недостающие факты.

Следует сказать, что в неполноте сообщаемой информации чаще всего повинен отправитель. Иногда он опускает часть материала, поскольку считает его достаточно известным участникам коммуникативного процесса, иногда делает пропуски по недосмотру, но бывает (тактика поведения иных руководителей), что прибегает к придерживанию части информации умышленно, в манипулятивных целях.

В-пятых, плохая структура сообщений. Речь идет о необходимости определенным образом организовывать сообщение (устное и письменное), обращая внимание на подбор слов, структурирование текста, достоверность и конкретность информации, особенности ее получателя.

В-шестых, слабая память. Несовершенство нашей памяти ведет к значительному снижению эффекта внутриорганизационных коммуникаций. Исследования показывают, что на предприятиях рядовые работники сохраняют в памяти всего лишь 50 % переданной им информации, а руководители – 60 %. Необходимость повторения сообщений, таким образом, совершенно очевидна. Кроме того, при получении важной информации не стоит полагаться исключительно на собственную память, информация может быть занесена в блокнот и введена в память компьютера.

В-седьмых, отсутствие обратной связи. Фактор обратной связи, ввиду особой его значимости, как для обеспечения бесперебойности коммуникативных потоков, так и для эффективности управленческого процесса в целом, требует, конечно, отдельного о себе разговора.

Дело в том, что, не имея достаточной информации о происходящем в организации (или более локальном подразделении), о действиях отдельных ее членов, руководитель вряд ли окажется в состоянии успешно решать стоящие перед ним задачи. Но такая информация стекается к руководителю разными путями, в частности, и от исполнителей. Последние сообщают ему о том, как выполняются те или иные задания, о возникающих трудностях в работе, о необходимости помощи и т. п. В свою очередь руководитель вносит коррективы в ход текущей работы, оценивает действия исполнителей, использует соответственно сделанной оценке те или иные стимулы и т. д.

## **7.7. Пути совершенствования коммуникаций в организации**

Рассмотрим некоторые способы совершенствования информационного обмена в организации.

**Регулирование информационных потоков.** Руководитель должен научиться оценивать количественную сторону своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить минимум и максимум в информационных обменах. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

**Управленческие действия.** Планирование, реализация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена. Обсужде-

ние и прояснение новых планов, вариантов стратегий, целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного, контроль за ходом работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля – вот дополнительные действия, подвластные руководителю.

**Системы обратной связи.** Обратная связь составляет часть контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи – перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Любой руководитель преодолевает разрыв между собой и своими подчиненными путем создания продуманной системы коммуникаций, которая гарантирует прохождение сообщений вниз и восприятие их там.

Опросы работников – еще один вариант системы обратной связи. Их можно проводить для получения информации от руководителей и рабочих по различным вопросам: четкого доведения до них цели деятельности; с какими потенциальными и реальными проблемами они сталкиваются или могут сталкиваться; получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую для работы; открыт ли их руководитель для предложений; информированы ли они о грядущих переменных, которые отразятся на их работе, и т. д.

**Системы сбора предложений** разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем – снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется в виде анонимных предложений, которые работники опускают в специальные ящики. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу.

Систему сбора информации можно создать путем развертывания частичной телефонной сети, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы. Ответы направляются либо непосредственно работникам (если вопрос неанонимный), либо печатаются в информационном бюллетене. В некоторых организациях создаются группы руководителей и рядовых работников, которые

встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

**Информационные бюллетени, публикации.** Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых работников. Печатные материалы могут дополняться видеолентами о работе организации.

**Современная информационная технология.** Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Мобильная связь, компьютерная система оказали огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить поток телефонных разговоров. Кроме того, электронная почта – эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, городах, областях и даже странах.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. А л и е в, В. Г. Организационное поведение: учебник / В. Г. Алиев, С. В. Дохолян. М.: Экономика, 2004. – 310 с.
2. Б ы к о в, В. В. Организация и техника ведения переговоров: учеб. пособие / В. В. Быков. – Горки: БГСХА, 2004. – 296 с.
3. Б р а с с, А. А. Управление организацией: учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск: Амалфея: Мисанта, 2014. – 346 с.
4. В е р ш и г о р а, Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е. Е. Вершигора, А. В. Неворов. – Минск: Амалфея, 2008. – 496 с.
5. В е с н и н, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби. Изд-во Проэпент, 2004. – 504 с.
6. В и х а п с к и й, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Вихапский, А. И. Наумов. – М.: Экономист, 2003. – 528 с.
7. Г о н ч а р о в, В. И. Менеджмент: учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Мисанта, 2009. – 624 с.
8. Г о н ч а р о в, В. И. Менеджмент: учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 640 с.
9. К а б у ш к и н, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – Минск: Новое Знание, 2002. – 336 с.
10. К а р п е н к о, Е. М. Управление предприятием / Е. М. Карпенко, Н. П. Драгун. – Минск: Тетра Системс, 2006. – 128 с.
11. К л и м о в и ч, Л. К. Основы менеджмента: учебник / Л. К. Климович. – Минск: РИПО, 2015. – 279 с.
12. Основы менеджмента и маркетинга: учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. Р. С. Седегова. – Минск: Вышэйш. шк., 1995. – 382 с.
13. П и з, А. Язык телодвижений / А. Пиз, Б. Пиз. – М.: ЭКСМО, 2008. – 448 с.
14. С а м ы г и н, С. И. Психология управления: учеб. пособие / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 1997. – 512 с.
15. Т е л е ж н и к о в, В. И. Менеджмент: учеб. пособие / В. И. Тележников. – Минск: БГЭУ, 2008. – 509 с.
16. Управление в АПК / Ю. Б. Королев, В. З. Мазлоев, А. В. Мефед [и др.]; под ред. Ю. Б. Королева. – М.: Колос, 2002. – 376 с.
17. Управление в АПК: практикум / Ю. Б. Королев [и др.]; под ред. Ю. Б. Королева и А. В. Мерета. – М.: Колос, 2004. – 328 с.
18. Ф е д е н я, А. К. Менеджмент: учеб. пособие / А. К. Феденя. – Минск: Тетра Системс, 2008. – 320 с.
19. Ш е й н о в, В. П. Психология и этика делового контакта / В. П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 1997. – 264 с.
20. Я с н и к о в, Г. Е. Теоретические основы менеджмента: учеб. пособие / Г. Е. Ясников, И. В. Балдин; под ред. д-ра экон. наук, проф. Н. П. Беляцкого. – Минск: Амалфея: Мисанта, 2012. – 216 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ.....	4
1.1. Сущность менеджмента. Менеджмент и управление, соотношение понятий.....	4
1.2. Характерные черты и содержание менеджмента.....	9
1.3. Цель и задачи менеджмента.....	12
1.4. Объект и субъект управления. Методы исследования в менеджменте.....	15
1.5. Законы и закономерности менеджмента, их характеристика.....	16
1.6. Организация как объект управления. Признаки и характеристика организации.....	20
2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	26
2.1. Основные подходы к периодизации развития менеджмента.....	26
2.2. Эволюция школ и концепций менеджмента.....	29
2.3. Современные подходы к управлению.....	37
3. ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	44
3.1. Понятие и классификация функций менеджмента.....	44
3.2. Основные функции и их содержание.....	46
3.3. Конкретные функции управления.....	63
3.4. Принципы менеджмента.....	66
4. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....	72
4.1. Понятие методов управления, их сущность.....	72
4.2. Административные методы.....	75
4.3. Экономические методы менеджмента.....	78
4.4. Социально-психологические методы.....	82
5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ.....	89
5.1. Понятие управленческого решения.....	89
5.2. Классификация управленческих решений.....	91
5.3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.....	93
5.4. Решение как мыслительный процесс.....	94
5.5. Процесс принятия и реализации решений.....	96
5.6. Классификация методов обоснования решений.....	103
6. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	109
6.1. Организационная структура и структура управления, их сущность и содержание.....	109
6.2. Типы организационно-управленческих структур предприятия.....	115
6.3. Проектирование организационной структуры управления предприятия.....	133
6.4. Новые подходы в проектировании организаций.....	141
7. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ.....	146
7.1. Коммуникации, их виды и функции.....	146
7.2. Коммуникационный процесс, его сущность. Этапы коммуникационного процесса.....	148
7.3. Типы моделей коммуникационных сетей и коммуникационных стилей.....	151
7.4. Коммуникативные роли.....	158
7.5. Вербальные и невербальные средства общения.....	158
7.6. Препятствия на пути коммуникации.....	164
7.7. Пути совершенствования коммуникаций в организации.....	166
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	169

**Быков Владимир Владимирович**  
**Недяхина Оксана Михайловна**  
**Пашкевич Ольга Александровна**

МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекций

В трех частях

Часть 1

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебно-методическое пособие

Редактор *Е. П. Савиц*  
Технический редактор *Н. Л. Якубовская*

Подписано в печать 30.06.2017. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.  
Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 10,0. Уч.-изд. л. 8,21.  
Тираж 50 экз. Заказ .

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».  
Свидетельство о ГРИИРПИ №1/52 от 09.10.2013.  
Ул. Мичурина, 13, 213407, г. Горки.

Отпечатано в УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».  
Ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки.